حركة التحرير الوطني الفلسطيني ـ فتح

الدليل

مبـــادئ المسؤولية التنظيمية

منشورات

حركة التحرير الوطني الفلسطيني ـ فتح

الدليل مبـــادئ المسؤولية التنظيمية

ما كان للتجربة النضالية الحركية أن تحقق الديمومة الا بالايمان بالنصر والعمل الدؤوب المشبع بالقيم، وعبرالعمل الجماعي بروح الفريق، المبني على تحديد الأهداف والتخطيط والتضحية، والتوجيه، والاستفادة من تجارب الشعوب، وتقييم المراحل والمرونة والتفاعل مع الأحداث بفكر مِرحاب منفتح، وقيم ومسلكية ثورية، وأساليب قيادة متنورة، وتقبُّل للتطور والتجديد

ونحن كحركة فتح من حيث الفكرالوطني، والقيم والمسلكية والمسؤولية نتناول في هذا الكتاب ملامح ونقاط هامة ترتبط بمفاهيم قيادة وإدارة التنظيم، التي يجدر الإستعانة بها في كافة أُطر الحركة من الآطر القاعدية فالقيادية في الآقاليم والمناطق ، واللجان عامة، وانها لثورة حتى النصر، والله ولي التوفيق

حركة التحرير الوطني الفلسطيني -فتح

حركة التحرير الوطني الفلسطيني - فتح

مفوضية الأعلام والثقافة والتعبئة الفكرية

الدليل

مبادئ المسؤولية التنظيمية

دار الامين للطباعة والنشر، رام الله، فلسطين
2019

اصدار:
حركة التحرير الوطني الفلسطيني "فتح"

إهداء الى

روح القائد والمؤسس الذي أوقد الشعلة
ياسر عرفات (أبوعمار)

وروح رجل الفكر والكلمة والرأي الرشيد
الشهيد خالد الحسن

وروح رجل المواقف والصلابة والانسانية
الشهيد صلاح خلف (أبو اياد)

والى أرواح كل شهداء فلسطين، وشهداء أمتنا العربية والاسلامية، وأحرارالعالم.

حركة فتح

كلمة

لا بد أن التنظيم المشبع برؤية وفكرة الحرية، يحتاج إلى الفاعلية النشطة والحيوية في أطره القائمة عبر هيكلياته الضابطة والناظمة للعمل والانجاز لتحقيق أفضل مرونة ممكنة.

المرونة هي ما يجعل الغاية من الفعل والنشاط التنظيمي منسجما ومحققا للحراك الذي يسعى لتكريسه التنظيم، بما يخدم الرؤية والفكرة الأساس.

الظروف التي دخلت غمارها حركة فتح، وإنتقالها إلى مراحل عدة ومتعددة (السر والعلن، وساحة الفعل المركزية أرض الوطن)، كل هذا قد جعل التغيير واجبا في كثير من آليات العمل وطرق التفكير وبناء الخطط والمتابعة وأسس القيادة والهياكل التنظيمية وطرق الإدارة الداخلية، بما يتوافق وينسجم مع مراعاة المتغيرات والبقاء على الغاية

في المسعى لتحقيق التنظيم لكل فعل يعبد ويكرس الثبات على طريق الحرية والإستقلال والعودة.

لم تكن المتغيرات التي تجاوزتها الحركة بالأمر اليسير والسهل، غير أن الطبيعة العميقة التي تمثلها الحركة في كونها حركة الجماهير والشعب والطليعة، قد جعلها قادرة على التفاعل الإيجابي مع المتغير ورفدها في التعاطي مع المطلوب في كل ما يحافظ على خاصيتها العميقة بكونها حركة الشعب والجماهير، والطليعة معا، وفق كل ما يتناسب مع المتغيرات ومراحل الإنتقال مع تخيّر الأداة أو الادوات النضالية الصالحة لكل مرحلة.

إن تمسك الحركة بإختيار الأداة النضالية المناسبة مع المرحلة المتبدلة، قد كان قائما على أساس خدمة هذه الأداة للبرنامج السياسي لتحرير فلسطين الذي تتبناه حركة التحرير الوطني الفلسطيني-"فتح".

طغت على بعض المفاهيم والقواعد المسلكية التي تتبناها الحركة بعض من التأثيرات السطحية والجانبية، والتي جاءت نتاج الإنتقال من وضع إلى وضع ومن حالة إلى حالة، وهذا ما دفع بالحركة لأن تواصل وإعادة الصقل

لهذه المفاهيم والقواعد وآليات العمل بما يحقق رؤيتها بترسيخ الإنضباط والالتزام والحفاظ على المسلكية النضالية والفكر الوطني النضالي، مع مراعاة خصائص كل مرحلة.

إن من المميزات العميقة التي ظهرت جلية في منهج الحركة، هو الإجتهاد الإيجابي البنّاء، وهو المنهج العقلي والميداني الذي حقق انصهار الجهود دائما لإختيار وتبني ما هو أكثر ملائمة لما هو مطلوب.

وإن هذا الكتاب يأتي في إطار تحقيق هذه الميزة من خلال تبني ما هو أكثر نصاعة ووضوحا في تحقيق التجدد والصقل السليم في القواعد والمفاهيم التنظيمية، والهيكليات والسلوكيات والنظريات الادارية والتنظيمية والعملية.

محمود العالول"أبو جهاد"

نائب رئيس الحركة

مقدمة

إن التجربة النضالية الفلسطينية الحديثة المستمرة منذ بداية القرن العشرين وحتى اليوم، ما كان لها أن تحقق الديمومة والتراكميّة والانجازات - مهما اختلفنا في تقديرها وتحديدها- على الصعد الميدانية العسكرية، والثقافية والفكرية والنقابية والجماهيرية والسياسية والاعلامية والقانونية، لولا تعاطيها مع المسائل والمواضيع والقضايا بشكل منظّم يستند لتجارب ثم خبرة القيادة والكوادر في ميادين الفعل اليومي في أتون المقاومة المستمرة بأشكال متعددة.

وما كان للتجربة أن تحقق الديمومة الا بالايمان بالنصر والعمل الدؤوب المشبع بالقيم، وعبرالعمل الجماعي بروح الفريق، المبني على تحديد الأهداف والتخطيط والتضحية، والتوجيه، والاستفادة من تجارب الشعوب، وتقييم المراحل والمرونة والتفاعل مع الأحداث

بفكر مِرحاب منفتح، وقيم ومسلكية ثورية، وأساليب قيادة متنورة، وتقبُّل للتطور والتجديد.

لقد كانت تجربة "التنظيم" في الثورة الفلسطينية وفي حركة التحرير الوطني الفلسطيني- "فتح" تحديداً، تجربة كبيرة ومهمة، أعطت إضافة لما سبق تنوعاً وثراءً وزخماً، وذلك على امتداد مساحة واسعة من الحوار والديمقراطية والادارة الواعية والمبادرة واحترام الرأي والرأي المخالف الذي جعل من الإيمان والانتماء والالتزام والشعور بالمسؤولية من أهم محفزات العمل والعطاء.

استطاعت حركة فتح أن تكرس مفهوم الحوار بمعنى "أن نفكر معا"، وبالمعنى الذي يرى الاعتراف بالآخر لا مفر منه، وبالتالي التقبّل لطرحه المختلف بل وامكانية تجاوره في نفس المساحة دون إقصائه أوإلغائه، ما جعل من حركة فتح مساحة تقاطعات وحدوية مرنة ورحبة.

اننا إذ نفخر في حركة فتح بهذه التجربة فإننا نأمل نقلها لأخواننا واخواتنا، وللأجيال من بعدنا بأسلوب العمل الابداعي من جهة، مع تكامل الفكر اليقظ والفكر النقدي

المتطور الذي يقبل التغيير، والمتجدد الذي تكون فيه أفكار ومنطلقات حركة "فتح" والثورة الفلسطينية، ومبادئ العمل والعطاء والمسؤولية التنظيمية الإدارية سبيلنا لتحقيق أهدافنا الوطنية باتقان وكفاءة.

نحن كحركة فتح نتناول في هذا الكتاب ملامح ونقاط هامة ترتبط بمفاهيم قيادة وإدارة التنظيم، التي يجدر الاستعانة بها في كافة أُطر الحركة من الأطر القاعدية فالقيادية في الأقاليم والمناطق، واللجان عامة.

حيث سنتعرض بهذا الكتاب لعدد من المفاهيم ذات الصلة، ونبدأ مع نبذة عن حركتنا وإطلالة مكثفة على تاريخ ومسيرة الحركة كمدخل للكتاب.

ونشكر جميع الأخوات والأخوة الكُثُر الذين كان لهم الاسهام لأن يرى هذا الجهد الكبير والمميز النور.

وانها لثورة حتى النصر

بكر أبوبكر
مسؤول التعبئة الفكرية
في حركة فتح

نبذة عن حركتنا[1]

حركة التحرير الوطني الفلسطيني- فتـــــح

أولا: مسيرة حركة فتح

1. انطلقت حركة التحرير الوطني الفلسطيني – فتح في 1965/1/1 بعد اعدادات استغرقت الفترة بعد النكبة 1948 إلى النشأة عام 1957 م، وإصدار اول مجلة تحت اسم فلسطيننا عام 1959م .

2. في العام 1968م شكلت معركة الكرامة الانطلاقة الثانية فتوافد المناضلون من الأمة العربية للانخراط في صفوف الفدائيين التي خاضت بهم فتح آلاف العمليات.

3. رسمت حركتنا مسار النضال العسكري، ثم السياسي، مترافقا مع الاعلامي والاجتماعي والاقتصادي منذ العام 1974م وصعود الخالد ياسر عرفات منصة الأمم المتحدة لأول مرة في تاريخ الثورات.

---

[1] عن الموقع الرسمي لحركة فتح، مفوضية الاعلام والثقافة والتعبئة الفكرية،2017

4. كانت الفترة بين العامين (1965-1987) م مرحلة نضال ثوري ارتبط بالعديد من العمليات التي من أبرزها عمليات: سافوي ، مطار اللد ، دلال المغربي ، ديمونا، كريات شمونة....

5. في العام 1987 وانتصارا لخط الحركة النضالي المتجدد، وبإشراف أول الرصاص أول الحجارة خليل الوزير (أبو جهاد) انطلقت انتفاضة الحجارة (1987-2003) التي اعلن في خضمها قيام دولة فلسطين عام 1988، ليعترف بنا العالم.

6. كانت محطة التسوية ممراً اجبارياً في ظل الخنق الاقليمي والعالمي لمسار الثورة ، وفي ظل انهيار النظام العربي إثر حرب الخليج وانهيار المعسكر الاشتراكي، وبعد القضاء على القوى العربية الفاعلة، ونضوب الدعم المالي والسياسي، فوقعت (م.ت.ف) اتفاقيات أوسلو في الاعوام 1993 ، 1995 .

7. دخلت طلائع قوات منظمة التحرير الفلسطينية (م.ت.ف) وحركة فتح فلسطين محققة انجاز العودة لعشرات الآلاف من الفلسطينيين من خارج الوطن.

8. استطاعت قيادة الحركة والمنظمة وعبر السلطة الوطنية الفلسطينية تحقيق انجازات ذات طابع هيكلي مثل توسيع سلطة التشريعي والرئيس، وبناء المؤسسات والوزارات كمقدمة هامة لإقامة الدولة الفلسطينية المستقلة.

9. رفضت حركة فتح تنصل الاسرائيليين من "اتفاقيات أوسلو" التي كانت من المتوجب أن تنتهي عام 1999 بالحل النهائي، فخاضت صراع المستحيل في محطة (كامب ديفيد) التي رفضت فيها القيادة التنازل عن القدس مطلقا، وانطلقت انتفاضة الاقصى ما بين العامين 2000 – 2004

10. مع استشهاد الرئيس أبو عمار، واستلام الرئيس أبومازن أكملت الحركة مهمة بناء الوزارات والمؤسسات وتوسيع الاعتراف العالمي بدولة فلسطين، إلى أن حققت لبلادنا فلسطين صفة دولة غير عضو في الامم المتحدة ، وما زال النضال والمقاومة مستمرة.

ثانيا : القادة الشهداء

كوكبة الشهداء طويلة سواء من القيادة في الصفوف الأولى، أو الكوادر، أو في شعبنا الفلسطيني عامة، ومن شهداء اللجنة المركزية لحركتنا العملاقة :

1. ياسر عرفات (القائد المؤسس)* (1929-2004)

2. عبد الفتاح حمود. (1933-1968)

3. ممدوح صيدم (أبوصبري).(1940-1970)

4. أبو على إياد. (1935-1971)

5. كمال عدوان. (1935-1973)

6. أبو يوسف النجار.(1930-1973)

7. ماجد أبو شرار.(1936-1981)

8. سعد صايل (أبوالوليد) (1932-1982)

9. خليل الوزير . (1935-1988)

10. صلاح خلف. (1933-1991)

11. هايل عبد الحميد.(1935-1991)

12. خالد الحسن. (1928-1994)

13. صبحي أبو كرش (ابو المنذر).(1936-1994)

14. فيصل الحسيني . (1940-2001)

15. صخر(يحيى حبش).(1939-2010)

16. هاني الحسن.(1938-2012)

17. عثمان أبوغربية (1946-2016)

18. عادل عبدالكريم (1933-2017)

ثالثا : مبادئ وفكر وثقافة الحركة

1. انطلقت الحركة في زمن الركود والهزيمة واللجوء لتكون مفتاحا للفعل والحركة والنشاط والتقدم فكانت (حركة).

2. ولأن تحرير الإنسان من عوامل الاحباط والتبعية والخضوع للاحتلال والاستبداد كان هدفا مترافقا مع تحرير الأرض السليبة ارتبط مفهوم (التحرير) باسم الحركة.

3. عانت الحركة من تنازع الأحزاب والجماعات التيارات شرقا وغربا، التي أشبعت الجماهير بالشعارات خالية المضمون ، واستعراضات بلا فعل، فكان منهج (الوطنية) في الحركة تعبيرا عن الانتماء الحقيقي لفلسطين: بالتكريس للقضية، والتركيز عليها، وإعطائها الأولوية على ما سواها من قضايا الأمة أوالعالم.

4. فلسطين هي الهدف ، وفلسطين هي الموطن منذ آلاف السنين لكل العرب الفلسطينيين لم تدخلها قدم غريبة إلا زالت لذلك كانت (فلسطين) هي البوصلة النضالية.

5. نضال أبناء حركة التحرير الوطني الفلسطيني – فتح جزء من نضالات الأمة العربية، وامتداد لنضالات أبطال فلسطين أمثال: الشيخ عز الدين القسام وعبد القادر الحسيني وعبد الرحيم محمود ويوسف ابو درة والشيخ فرحان السعدي وحسن سلامة .... تنهل من نبع حضارتنا.

6. عانت القضية الفلسطينية من تدخلات بعض الأنظمة العربية التآمرية فرسمت حركتنا في شخصيتها معنى (الاستقلالية) في الإرادة، والقرار الوطني، بالتنسيق مع الأمة العربية من منطلق أنداد لا أتباع.

7. لأن حركة فتح بوتقة تنصهر فيها كل التيارات الفكرانية (الأيديولوجية) حمل فكرها صفة الاعتدال والوسطية والمرونة، فشكل الفتحاويون تيار العقلانيين في إطار حضارة أمتنا العربية الاسلامية.

8. حركة فتح أسهمت في بناء الشخصية الوطنية في الاتجاهات الثلاثة : الشخصية المتعلمة المثقفة، والشخصية العاملة المعتمدة على نفسها وقدراتها، بتعاون الاشقاء وأحرار العالم، والشخصية النضالية الثورية المقاوِمة في كافة المجالات.

9. إن البعد الانساني في حركة فتح جعلها تؤمن بالحرية والتعددية والديمقراطية والمشاركة، كما تؤمن بحقوق الانسان والمجتمع المدني الذي يتعايش فيه الجميع بكرامة وعدالة ساعين للتقدم والنهوض.

10. مزجت الحركة بين الفكر الطليعي والفكر الجماهيري، بين منهج التفكير التعبوي والتفكير السياسي- الواقعي ، بين فكرها المستقل والانفتاح على المحيط، وجعلت من بوصلتها فلسطين، وكانت طموحات الجماهير في التحرر، وفي الوحدة الوطنية وفي وحدة الأمة العربية وازدهارها رسالة لها.

رابعا : آفاق الثورة والنضال

1. تتبع حركة فتح في نضالها أساليب بث الوعي السياسي في بحر الجماهير ، وإيقاظ الأمة عبر الإعلام والتعبئة والتثقيف ، وتمارس كافة أشكال الكفاح الوطني بالمقاومة العسكرية، والانتفاضات، والمقاومة الشعبية والزحف الشعبي، وتجعل من التوقيت واختيار الوسيلة وطبيعة المرحلة محدّدا للقرار.

2. استطاعت حركة فتح بمرونة فكرها الثوري أن تنتقل بين الوسائل، وعينها على الهدف فخاضت التجارب وحققت النجاحات والانتصارات.

3. أصيبت حركتنا كجسم حي بالإخفاقات والأزمات في مراحل محددة، وتمكنت من تجاوزها بعقلية المراجعة الذاتية الدائمة والاعتراف بالأخطاء، وتنقية الثوب دوما والتقدم للأمام .

4. في مرحلة العمل العسكري المباشر أخرجت حركتنا القضية من دائرة النسيان وأصبحت قضية عربية وعالمية.

5. في مرحلة العمل السياسي المقرون بالعمل العسكري حققت طائفة من العلاقات التي أسهمت بتمتين الثورة ، وفي إطار الانتفاضات (الحجارة ، النفق ، الاقصى،المقاومة الشعبية) فأسهمت في بناء مداميك الدولة الفلسطينية الواعدة .

6. وفي إطار نضالنا السياسي والإعلامي والدبلوماسي والجماهيري استطعنا عزل الكيان الصهيوني عن دائرة التأثير العالمي كجهة متفردة.

7. كان لنضال حركتنا في المقاومة الشعبية المدنية المتواصلة، ونماذج (باب الشمس) و(عين الحجلة) وأخواتها، أن هزّت أركان فكرة التوسع الصهيوني، كما فعلت تضحيات شعبنا في رد الاعتداءات المتواصلة على غزة والقدس والضفة، وصولا لغضبات وهبات القدس وكل فلسطين، وانتصار الأقصى عام 2017.

8. وفي مرحلة الثبات على الأرض والصمود في الضفة وغزة ومناطق الـ 48 التي نعيشها اليوم أصبح الفلسطينيون شوكة في حلق الخرافات الصهيونية البائدة، ومخططاتهم لاقتلاع شعبنا من أرضه.

9. لن يتحقق النصر النهائي بإذن الله تعالى، إلا وعلم فلسطين يرفرف على مآذن وكنائس وأسوار القدس عاصمة دولة فلسطين ، وعودة اللاجئين.

10. مسيرة التضحية والنصر مسيرة طويلة فلنتجهز، فالطريق شاق وطويل ونحن لها، والله معنا.

خامسا : معالم فلسطينية صناعة فتحوية

تستطيع حركة فتح أن تفخر أنها تركت (أيقونات) وعلامات بارزة وبصمات لا تنسى في تاريخ فلسطين والأمة العربية، اذ أن حركتنا :

1. كان لها شرف إطلاق الرصاصة الأولى في الثورة المعاصرة، والحجر الأول في الانتفاضات، في ظل جو الهزيمة العربي، والصمت المطبق والتآمر والانفضاض العالمي عنا ، الذي سعى لأن يكون النسيان مصير قضيتنا، فأيقظنا العالم.

2. قدمت الحركة عشرات الآلاف من الشهداء والأسرى والجرحى والمناضلين، وزرعت بذرة النضال التي لم تذبل في كل بيت فلسطيني.

3. أعادت "فتح" الاعتبار للحطّة الفلسطينية والثوب الفلسطيني المطرز، وللأم الفلسطينية وللمنتج الفلسطيني

ولمفهوم الشهادة، ولمعنى النضال، عندما كان الآخرون يغطّون في نوم عميق.

4. صنعت الحركة مدارس في الاقتصاد قبل بناء السلطة ، ومدارس في التعدديّة الفكرية، وربطت ربطا محكما بين الداخل والخارج، فشعبٌ واحد نحن أينما كُنا.

5. رسّخت حركة فتح أخلاق وقِيَم الصدق والمحبة والتعلم من الجماهير، واحترام عادات وتقاليد الشعب والاستماع للناس عبر النقابات والمؤسسات والجمعيات، وتلبية طموحاتها.

6. صنعت حركتكم رجالاًمناضلين يُصيبون ويخطئون دون علياثية، أو افتراض الصواب المطلق، أوإدعاء القداسة في شخوصها وقراراتها مطلقاً، يتقبلون النقد، في إطاره، ويمارسون النقد الذاتي.

7. بنت حركة فتح الثورة الفلسطينية كما بنت منظمة التحرير الفلسطينية بيتا وكيانية معبرة، ثم أقامت السلطة الوطنية الفلسطينية مرحلة نحو الدولة.

8. اهتمت الحركة وما زالت بالطلاب والشباب والأشبال والزهرات في كافة المراحل، وما زالت تراهم ذخيرة الثورة وحلمها النابض بالحياة وأملها القادم بالنصر النهائي.

9. حركة فتح انطلقت تزرع، وتزرع فحصدنا اليوم الكثير، وحصد معنا من لحقوا بنا فكانت أول من حمل المنجل مع البندقية.

10. حركة التحرير الوطني الفلسطيني – فتح هي: ثورة طائر الفينيق، ومِداد القلم الذي لا ينضب لأنها (ثورة حتى النصر).

حركة فتح: فجر كل يوم جديد[2]

1. حركة التحرير الوطني الفلسطيني فتح تنظيم فلسطيني عربي نضالي طليعي وجماهيري يهدف سياسيا لتحرير فلسطين من الاحتلال الصهيوني ولتحقيق الاستقلال الوطني لدولة فلسطين.

2. حركة التحرير الوطني الفلسطيني (فتح) الاختصار لاسمها جاء بأخذ أول حرف من كل كلمة شكلت اختصار الاسم لتصبح (حتوف) ومفردها (حتف) ما يعني الموت باللغة العربية، وما نحن الا ثورة للحياة، فقلبت الى فتح لما للكلمة

[2] عن الموقع الرسمي لحركة فتح، مفوضية الاعلام والثقافة والتعبئة الفكرية، 2017

من دلالات عظيمة تنبع من عمق حضارتنا العربية الاسلامية.

3. تأسست الحركة بنَفَس الطليعة الثورية المؤمنة اثر نكبة العام 1948 واحتلال فلسطين، وتشكل امتدادا طبيعيا لمسيرة الثورات و الهبات الانتفاضات الفلسطينية منذ اواخر القرن 19 و بدايات القرن العشرين ضد الأطماع الاستعمارية ثم التغلغل الصهيوني.

4. يؤرخ لنشأه الحركة من خلال تجمع النويّات المؤسِّسة التي كانت منتشرة حول العالم ،وخاصة في كل من فلسطين ومصر والاردن والخليج العربي ،لاحقا في أوروبا ،وهي البؤر أو النويات التي كانت تحمل نفس الأفكار و التوجهات الوطنية والاستقلالية والعلمية.

5. يعتبر العام 1957 مرجعا لأول اجتماع تأسيسي هام ضم المؤسسين الاوائل وكان من بينهم ياسر عرفات و خليل الوزير وعادل عبد الكريم وآخرون اثنان لم يكملا المسيرة.

6. الفترة الممتدة من العام 1957-1965 اتسمت بالاعداد و التجهيز سواء عبر توسيع الاستقطاب وتلاقي الأنوية المنشرة عبر العالم ،أو من خلال

كتابة الأدبيات الأولى للحركة خاصة (هيكل البناء الثوري) و(بيان حركتنا).

7. في العام 1959 أصدرت حركة فتح صحيفتها الأولى تحت اسم (فلسطيننا- نداء الحياة) و كتب فيها المؤسسون الثلاثة، واخوة آخرين، وصدرت في لبنان برئاسة توفيق حوري.
8. انضم لحركة فتح كل أصحاب الفكر الوطني والثوري، والخارجين من عباءة أحزابهم التي رفعت شعارات ثقيلة لم تحمل منها الا الكلمات فطلّقت الفعل وأعطت أولوية لما هو غير فلسطين، فطلقوها هم، وخلعوا رواء الحزبية وانتموا لحركة فتح.

9. التنظيمات الأيديولوجية التي فشلت في البدايات وتفشل اليوم هي التي حملت الفكر الشيوعي أوالفكر القومي أوالفكر الاسلاموي لانها وضعت أولويات أخرى تعدّت فلسطين بالاهداف العالمية لا الوطنية.

10. في العام 1965 كان الاجتماع الفاصل الذي أطلق المارد الفلسطيني الثائر من القمقم، ففاز تيار العمل أو تيار (المجانين) برئاسة ياسر عرفات على تيار (العقلاء) فانطلقت الثورة في 1965/1/1 عبر عملية عيلبون لتكون طلقة في سماء الأمة اللاهية

فتصحو، ولتشكل حركتنا حركة فتح رأس الرمح والطليعه المتقدمة للأمة العربية نحو التحرير.

11. في الفترة من 1964-1967 توسعت العلاقات الحركية مع الدول العربية، وخاصة مع الجزائر التي تحررت حديثا، حيث افتتح فيها أول مكتب للحركة بإدارة خليل الوزير(أبوجهاد)، وتبلور حينها شعار (فلسطين طريق الوحدة) وشعارنا الخالد (ثورة حتى النصر).

12. أواخر العام 1967 وإثر (النكسة) حدث اللقاء التاريخي الشهير بين قيادة حركة فتح والرئيس جمال عبد الناصر الذي طلب إشعال حرائق في المنطقة فما كان من ياسر عرفات الا أن قال (سنشعل ثورة)، وهذا ما حصل من دخوله لفلسطين وتنظيم الخلايا الفدائية فيها من الشمال الى الجنوب.

13. تعتبر معركة الكرامة للعام 1968 مفصلا هاما جعل من القلّة المؤمنة قادرة على الرد على الكثرة الصهيونية المعتدية المدججة بالسلاح، فحققت انتصارا باهرا وذلك في جو هزيمة عارم عصف بالأمة بعد النكسة، فأدت معركة الكرامة لانبعاث الأمل من جديد، وفي ظلّها بزغ نجم حركة فتح بشكل ساطع ما أدى لتوسع كبير في العضوية والانتماء للحركة فزادت الأعباء التثقيفية والتنظيمية والسياسية.

14. تواصلت الثورة مشتعلة بآلاف العمليات البطولية في الفترة من (1968-1971) ما يسجل بفخر

لحركة فتح والفصائل الفلسطينية التي اعتمدت في نظريتها الثورية على تكتيكات حرب العصابات و"الحرب الشعبية طويلة الامد"، لاسيما بعد انضواء قيادة الحركة في إطار (منظمة التحرير الفلسطينية "م.ت.ف") كإطار فلسطيني وحدوي جامع، عضو أساس في جامعة الدول العربية.

15. إثر الأحداث الدامية في الأردن الشقيق خرجت الثورة الفلسطينية وحركة فتح الى لبنان، ولتستمر في حربها الطويلة الأمد ضد الصهاينة (1971-1982) مستخدمة تكتيكات جديدة من العمليات الاستشهادية ،وعمليات البحر ، والعمليات ضد المستعمرات، واختراق الحدود، والقصف المدفعي، في ذات الوقت الذي يبدأ فيه بناء وتطوير المؤسسات الاعلامية والاقتصاديه والنقابية والثقافية لتعمل جنبا الى جنب مع الفعل العسكري الميداني.

16. شاركت حركة فتح في حرب 1973 حرب 10 رمضان المجيدة، ففتحت جبهة في الداخل، واثبتت أنها (الرقم الصعب في معادلة الشرق الاوسط) الا ان تغير المسيرة العربية من الاعداد للحرب نحو التسوية دعى الحركة والمجلس الوطني الفلسطيني لوعي وادارك المتغيرات العميقة، وبالتالي تبنى ما أسميناه (الواقعية السياسية) ضمن تبني برنامج النقاط العشر عام 1974 التي تقرر اقامة (سلطة فلسطينية على أي شبر يتم تحريره أو استرداده) فظهرت تنظيمات الرفض و القبول.

17. بعد زيارة الرئيس المصري للقدس والضجة التي أحدثتها في العالم، لم تمر"اتفاقيات كامب ديفد" اللاحقة بين مصر و"اسرائيل" (1978-1979) بسهولة على العالم العربي، فرفضتها الثورة الفلسطينية وحركة فتح فظهر تيار (الصمود والتصدي) من الدول الرافضة للاتفاقيات والمنظمات.
18. صمود بيروت الاسطوري ضد آلة الحرب الصهيونية بقيادة مجرم الحرب "شارون" جعلت من الفدائي الفلسطيني أسطورة في الصمود والحصار، في البطولة والكارثة، وهو الصمود العنيد بمواجهة قصف طيران اسرائيلي لم ينقطع، كاد يناظر حجم وكثافة القصف في الحرب العالمية الثانية، وسجل بفخر قدرة العربي والفلسطيني على صنع المعجزات في زمن المستحيلات.
19. ما بين الخروج من بيروت الى المنافى وحرب طرابلس ضد المنشقين على حركة فتح المدعومين من نظام عربي بعينة في العام 1983 عانت الثورة ألم التشرد الجديد والقتال فآثرت الانسحاب من معركة الدم، وبعد تدخلات دولية للخروج من طرابلس وكما حصل في بيروت.
20. على الصعيد الثقافي أصدرت حركة فتح نشرة (فتح) اليومية والتي تحولت لاحقا الى دورية، كما اصدرت عديد المطبوعات مثل (صوت المعركة) و(العاصفة) و(الاشبال) و(الصخرة) و(الوقائع) و(القدس) و(الارض المحتلة) و(البلاد) فشكلت

ذخيرة فكرية تاريخية ثقافية الى جانب الكتيبات الحركية المعروفة بالأدبيات ،هذا الى جانب كتابات مفكري الحركة وقياداتها المتنوعة.

21. جمعت قيادة حركة فتح بين عقلية العمل والانجاز والعقلية الابداعية،ومع تلك العقلية التنظيمية، كما جمعت أيضا بين العقلية الادارية/القيادية وتلك التنفيذية والنقدية ومارستها في الاطار القيادي الاول وكافة الأطر.

22. قيادة الحركة على تنوع خلفياتها وأساليب تفكيرها ولكن مع وحدة الهدف والارادة تميزت بعقلية الاستيعاب والاحتضان، وبالتالي تفهم تعدد الأدوار أو توزيع الأدوار بطريقة (عمل الفريق) وضمن المظلة القيادية (للمايسترو) ياسر عرفات، وتحت شعار (دع ألف زهرة تنفتح في بستان الثورة وحركة فتح)

23. لم تشكل الخلفيات الايديولوجية المتنوعة لقادة الحركة أو كوادرها أزمة مستعصية أبدا، على تعدد المحاور في مرحلة التنظير الفكري في السبعينات والثمانينات، باستثناء مرحلة الانشقاق الكبير عام 1983 التي تداخل فيها التنظير السلبي مع التدافع القيادي والدعم الخارجي فحصل الانشقاق الذي مازالت آثاره ماثلة حتى اليوم.

24. تميز فكر حركة فتح بالرحابة والشمولية لمختلف التوجهات، وبإدراك المتغيرات والقدرة على صنع الحدث والتفهم وتحديد الأولويات بدقة، وتوحيد اتجاه البوصلة صوب فلسطين فتعاونت الاتجاهات

كلها معا، وان في إطار صراعي أحيانا، وأنتجت تراثا ثريا من النقاشات والحوارات والافكار،فكانت (فلسطين القضية المركزية للامة العربية) وكانت نموذج الديمقراطية الفريد.

25. صمدت الثورة الفلسطينية في طرابلس وبقيادة ياسر عرفات صمودا لحق ما حصل في بيروت ضد كل القوى المعادية للثورة الفلسطينية التي أسهمت بالانشقاق، وبعد الخروج من طرابلس في حروب الأشقاء ضدنا دخلت في مرحلة صراع ارتبطت بزيارة أبوعمار للقاهرة، فتشكل تيار الرفض مجددا الذي استمر بالمناوأة حتى تحققت المصالحة إثر حوارات (عدن-الجزائر) عام 1984. وخاض المناوؤن ضدنا حرب المخيمات في لبنان التي شارك فيها المنشقون وتنظيم "القيادة العامة" والصاعقة ضد الموالين لعرفات كما كانوا يطلقون عليهم (1985-1988).

26. اشتهرت حركة فتح برفعها لشعار تحرير فلسطين أولا، فكانت "الوطنية" كفكرة مميزة للحركة لا تعني حب الوطن ما نتقاسمه مع الجميع، وانما بمعنى (التركيز والتكرس والتخصص والاولوية) التكريس للجهد من أجل فلسطين وتحييد القضايا الاخرى أمام قضية فلسطين، وتخصيص العمل فيها في الإطار العربي العام فهي الاولوية القومية لنا وما هذه بالاقليمية البغيضة ، بل هي المعنى الحرفي لمفهوم الوطنية.

27. تربط حركة فتح دوما بين مفهومها الأول بالتحرير والوطنية والكيانية السياسية الجامعة التي تمثلت بمنظمة التحرير الفلسطينية، مع مفهوم الاستقلالية والوحدة الوطنية، فلا تكاد تعرف فكر حركة فتح الا بالأضلع الخمسة هذه، إذ انكسر منها ضلع من هذه الاضلع اختلت المعادلة وتغير وجه الحركة، وشكلت الاستقلالية للحركة هاجسا حتى اليوم لاسيما والإرث المحبط من تعاملات الانظمة العربية من القضية الفلسطينية ومع الثورة الفلسطينية في عديد المراحل، ولم تكن الاستقلالية لتعني انفصالا عن الأمة مطلقا بقدر ما عنت استقلالية القرار في إطار التعاون والعمل العربي المشترك.

28. يشكل العمود العروبي في حركة فتح أصلا وليس فرعا، حتى أن الانتماء للحركة ما زال في نظامها مستقرا لأي عربي، وليس لأي فلسطيني، عدا أن حركة فتح هي صانعه الشعار العميق أن (قاطرة حركة فتح والثورة لا تسير الابالقطار العربي) لذا كانت حركة التحرير الوطني الفلسطيني-فتح (عربية العمق عالمية الامتداد انسانية القيم).

29. في العام 1987 فجر الشعب الفلسطيني البطل الانتفاضة الأولى فصنع شكلا نضاليا جديدا تآزر مع الأشكال النضالية المتعددة للحركة والثورة من الالتحام المباشر الى العمليات الاستشهادية فالمواجهات المحدودة والتوغلات فالعمليات في داخل فلسطين الى العمليات الاستخبارية

والاغتيالات في العالم، وصولا للقرار باقتران العمل العسكري بالسياسي ضمن اشعار (العمل العسكري يزرع والعمل السياسي يحصد، ومجنون من يزرع ولا يحصد).

30. اعلان الاستقلال عام 1988: كان من نتائج الانتفاضة الكبرى الاولى أن أعلنت منظمة التحرير الفلسطينية بقيادة ياسر عرفات استقلال دولة فلسطين لتعترف بها فورا عديد الدول ولينفتح باب العملية السياسية رويدا رويدا وصولا لاتفاقيات اوسلو في عام (1993-1995).

31. العملية السياسية الناجمة عن (اتفاقيات اوسلو) أنجزت عودة الآلاف للوطن، وبداية مشروع البناء للدولة القادمة ماديا و مؤسسيا وثقافيا، وفي ذات الوقت والسياق كرست حركة التحرير الوطني الفلسطيني- فتح في الجماهير صمودا وثباتا وتمسكا بالأرض رغم مساحة التعديات والاعتداءات الصهيونية التي لم تتوقف على أرضنا وشعبنا.

32. لا ينكر أحد أن من منجزات حركة فتح العديدة، وهي التي تمثل الانتصارات الصغيرة المتراكمة لتحقيق الانتصار الكبير، تمثلت ببعث الوعي وترسيخ الهوية الوطنية الفلسطينية، وبدعم نهوض الكيانية السياسية الوطنية الجامعة عبر منظمة التحرير الفلسطينية، و بالحفاظ الأمين على فكر الاحتضان والديمقراطية و التعددية، وفي القدرة

على جعل فلسطين الرابط ضمن شعارنا الخالد (لتُشرع كل أدوات المقاومة تجاه العدو).

33. في إطار فكر الابداع والتطور بالحركة مع الحفاظ على الاصالة عملت الحركة على بناء الكوادر وبناء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ورفدها بالكوادر المؤهلة المدربة كمقدمة ضرورية لاستقلال دولة فلسطين تحت الاحتلال،فتعانق المنجل مع معول البناء، والقلم والريشة والحجر ليرسم أنشودة الفرح والعطاء.

34. لم تخلُ مراحل النضال الوطني داخل فلسطين من عثرات، رغم تسجيلها لعديد انجازات تجلت بالقدرة الفذة على الصمود والرسوخ الوطني عبر اجتراح أساليب مقاومة متعددة فكانت الانتفاضة الأولى، ثم هبة النفق عام 1996 والانتفاضة الثانية (2000-2004) وكانت هبة أو غضبة القدس (2014-2016) ثم كانت هبة الاقصى للعام 2017 رفضا لاجراءات تقييد الدخول للمسجد المبارك عبر البوابات الالكترونية وآلات التصوير، وما بينهما تصاعدت المقاومة الجماهيرية في مختلف القرى منذ العام 2005 حتى اليوم متخذة أشكالا في مقاومة المستعمرات والمستعمرين والمقاطعة الاقتصادية والمواجهات السلمية بالداخل والخارج من فلسطين، وفي كل ذلك كانت حركة فتح بكوادرها وأنصارها وقود الثورات والهبّات والانتفاضات والمقاومة الشعبية.

35. عقدت حركة فتح عبر مسيرتها الطويلة 7 مؤتمرات حركية كان آخرها المؤتمر السابع في العام 2016 واستطاعت أن تقدم نموذجا ديمقراطيا مميزا، وخرجت بوثائق ثلاثية هامة هي البرنامج السياسي والنظام الداخلي والبرنامج الوطني.

36. تُعدّ حركة فتح الحركة الوحيدة التي شارك معظم قادتها وكوادرها بالمواجهات السياسية والميدانية بأشكالها المتعددة، فمنهم من نجا، ومنهم من استشهد اغتيالا أو قتلا أو موتا، حتى أن القيادة في الخلية الأولى أي اللجنة المركزية استشهد من رجالاتها حتى اليوم 16 قائدا مثلوا مع كل شهداء فلسطين ومع جرحانا ومع كتيبة الأسرى الأبطال في المعتقلات رموزا ونماذج وقدوة في النضالية والتفاني والتضحية التي كانت أي (التضحية مع الايمان بالنصر) من أهم قيم الحركة.

مبادئ المسؤولية التنظيمية

توطئة

إن حجم التنوع والتباين في المتطلبات الانسانية لأفراد المجتمع كبير جداً، بحيث تحتاج تغطيته وتحقيقه لوجود التنظيمات "المنظمات"المختلفة والتي تعمل على تكوين المفاهيم ودعم القيم والتمحور حول المبادئ، والاتصالات الفاعلة، ووضع القرارات ورسم اتجاهات الرأي والتدرج الاجتماعي والتغيير والتطوير أوالالتفاف حول (القضية-الهدف) بما يسهم في تقدم البشرية وبناء الحضارة.

وذلك ما يستلزم الإيمان بعدد من المفاهيم أوالمبادئ أوالأسس التنظيمية التي تسيّر وتدير عمل التنظيم في أوجهه المتعددة.

إن **الإدارة** هي: العملية التي تترتب عليها المسؤولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة أو انجاز. وتشمل (مهمة/وظيفة) الأدارة الحُكم والتقرير في مسألة تحديد

الخطط واستخدام المعلومات والبيانات من أجل مراقبة أداء العمل، وتوجيه الأعضاء العاملين والاشراف عليهم أثناء تنفيذ الواجبات والأعمال الموكلة بهم.

و"**التنظيم" السياسي** كمهمة من مهمات عمل اللجنة المركزية في حركة "فتح" (القيادة العليا) تعني في أحد أشكالها بإدارة الوضع التنظيمي وقيادته، بما يعني المسؤولية عن تحقيق النتائج من كادر التنظيم وأعضائه في كل مكان، ورأسياً تندرج المهمة للاقليم بلجنته، والمنطقة كلٌّ في نطاقه الجغرافي ووفق مسؤولياته المحددة بالنظام الداخلي للحركة، وذلك من خلال التخطيط وتنظيم الجهود والتوجيه والرقابة.

هذه المهمة الادارية مترابطة مع مهمة القائد أوالكادر في موقع المهمة السياسية أو الفكرية والتثقيفية والاعلامية، أو الاجتماعية أو الأمنية وغيرها في داخل أطر التنظيم.

وإن كنا سنقصر الحديث في هذا الكُرّاس عن هذه المهمة ذات البعد الإداري-التنظيمي-القيادي فإنه لغرض تحقيق فعالية عمل وأداء تنظيمي أكبر في كل مكان لأي من مهمات أو مسؤوليات أو (مهمات/وظائف) الكوادر

والأعضاء في داخل التنظيم، أو خارجه على طول خط السلطة في هرم الهيكل التنظيمي من القمة الى القاعدة.

إن **المسؤولية التنظيمية** والتي تعني: (الالتزام بتنفيذ وتحقيق المهام على الوجه المستهدف)، هي أحدى مهمات العمل في أطر التنظيم السياسي بدءً من الاطار الأعلى ومكتب التعبئة والتنظيم، فلجان الأقاليم ولجان المناطق.

والمسؤول التنظيمي من الناحية الادارية هو المدير في المستوى الأول في نطاقه أو القائد بمجاله، وهو حلقة الوصل بين القيادة أو الاطار الأعلى وبين القاعدة، لذلك فهو **على اتصال بفئات ثلاث** هي:

1. **الأعضاء** ضمن مسؤوليته، أو تحت اشرافه بمصطلح علم الإدارة، ويتوقعون منه التحفيز والانصاف والتفهم.
2. **الزملاء** في نفس المرتبة أو الاطار أو اللجنة ويتوقعون منه التعاون والاتصالات.
3. **مسؤولوه** (قيادته أو رؤساؤه المباشرين) ويتوقعون منه تحقيق أفضل النتائج بأقصى جهد وأقل التكاليف وأقصر مدة.

ولمقابلة هذه التوقعات فإنه لا بد للكادر في موقع المسؤول التنظيمي من إدراك **المرتكزات الأربعة**:

1. التحلي بالإيمان والقناعة والالتزام بغايات وفكر وأهداف التنظيم وقوانينه "نظامه الداخلي".
2. الإلمام بالمبادئ الأساسية لعمل التنظيم.
3. القيام بواجباته نحو نفسه، ونحو الجماهير ونحو التنظيم، والذي يقتضي منه الفهم الواعي لذاته وللسلوك الإنساني ودوافعه وحوافزه.
4. الإلمام الكامل بأهداف وواجبات واختصاصات مهمته أو عمله أو تكليفه.

ولتحقيق مستوى عالٍ من الأداء، أو إحداث التغيير المطلوب في أنماط العمل والأداء وتحفيز السلوك في العمل تقوم القيادة أو الإطار الأعلى بالاهتمام بالتربية والتوعية والتثقيف والتدريب (التكوين) التنظيمي للكوادر، وبهدف إكسابهم الأفكار والمعارف والمهارات والخبرات، وتقليص اخطائهم وتنمية قدراتهم وطاقاتهم وتحقيق كفاءتهم.

وما مبادئ المسؤولية التنظيمية التي سنتعرض لها بإختصار إلا تمثيلاً للأسس والأفكار المرغوب الاطلاع عليها واستيعابها والعمل على تطبيقها من قبل المسؤولين أوالكوادر، على اعتبار أن المسؤولية للكادر قد تتعلق بمهمة أو موضوع أو أكثر مما يشتمل عليه هذا الكراس.

و**الكادر**، **القائد**، **المسؤول** باعتباره إنسان يرى الباحث د.أحمد صقر عاشور أنه يجب أن يتميز بعدد من **الخصائص السلوكية** كما يلي:

1. المبادرة والابتكار والمثابرة والطموح.
2. التفاعل الاجتماعي: بالنشاط والايجابية بأكثر من الوعي وبدرجة أكبر من الذكاء.
3. العلاقات (الاتصالات): بأن يضبط الاتصالات بين الأعضاء ويحرس التماسك.
4. التمثيل الخارجي للجماعة: بأن يكون كسفير للتنظيم لدى الأطر الأخرى.
5. التكامل: بتخفيف حدة التوتر وجمع شمل الجماعة.
6. التخطيط والنظام والعدل.

7. الإعـلام: بـإطلاع القائـد لجماعتـه علـى حقـائق الأمور.
8. التقبّل والاعتراف المتبادل بين القائد والعناصر: بالعلاقات المعزّزة، ومراعاة مشاعر الآخرين.
9. التوافق: بالرزانة وتقبل الآراء المخالِفة والنقد كمن يعمل داخل كأس من الزجاج.
10. الشعور بالمسؤولية: لأنه كلما ارتفع المستوى التنظيمي صعُب احتساب أو قياس المسؤولية، لذلك فالقيم الخلقية حاسمة وضرورية وخاصة في الأطر العليا.

المبادئ الرئيسية للتنظيم الفعال

إن مبـادئ عمـل التنظـيم عامـة[3] وعلـى رأسـه التنظـيم السياسـي مبـادئ ذات طـابع عمـومي فـي التطبيـق لتحقيـق التناسـق داخـل الإطـار الـذي تشـكل فيـه الجهـود لتحقيـق الهدف.

وعلى أن يتم تطبيق هذه المبـادئ علـى ضـوء الظـروف والمواقف الخاصة والمتغيـرة للتنظـيم، الأمـر الـذي يقتضـي توفيق وأقلَمة تلك المبادئ بما يـتلاءم مـع متطلبـات الموقـف القائم على ذلك، فإنه لا يوجد تقسيم للعمل وتحديد للهيكليـة ثابت، وإنما يخضع للعوامل المحيطة الذاتية والبيئية، مـا لـم يحدد بلائحة أو نظام.

---

[3] التنظيم أو المنظمة Organization منها الرسمي ومنها غير الرسمي ومنها القسري ومنها الطوعي كالجماعات، وباعتبار المنظمة/التنظيم الشكل الأكثر ترتيبا للجماعة أصلا، ومن التنظيمات الحكومي ومنها غير الحكومي، والتنظيم "أو المنظمة" السياسي هو مقصدنا الرئيس في هذا الكراس او الكتاب.

إلاّ أنه هناك عدد من **المبادئ التنظيمية الأساسية** التي أجمع عليها الباحثون وهي كما يلي:

1) مبدأ وحدة الهدف:

فالتنظيم يكون فعالاً إذا كان يسهّل مشاركة وإسهام الأعضاء في تحقيق الأهداف. ويحب أن توجه كافة الجهود للخلايا والأُطر لتحقيق الأهداف.

2) مبدأ الفعالية:

يكون التنظيم بهيكلِه فعالاً إذا كانت الأهداف قابلة للتحقيق بأقل قدر من المخاطر أو النتائج غير المرغوبة، وبأقل قدر من التكلفة.

3) مبدأ المسؤولية:

إن هناك حدوداً لعدد الأفراد الذين يمكن للمسؤول أن يشرف عليهم مباشرة ويوجههم بكفاءة وفعالية لاعتبار أن المسؤولين مختلفين من ناحية القدرات والمهارات والطاقة والذكاء والتدريب والوقت، والذي بناء عليه يتم تحديد أمناء سر المراتب في الهيكل التنظيمي.

4) مبدأ التدرج (التسلسل التنظيمي):

ويحدد خط السلطة تسلسل القيادة من القمة الى القاعدة، كلما كان خط السلطة واضحاً جداً كلما زادت فعالية اتخاذ القرارات وفعالية نظام الاتصالات في التنظيم.

5) مبدأ التفويض:

حيث يجب أن تكون السلطة المفوِّضة (بكسر الواو) كافية لضمان قدرة المفوَّض (بفتح الواو) على تحقيق النتائج المتوخّاة.

6) مبدأ المسؤولية الكاملة:

إن مسؤولية المرؤوسين أمام رؤسائهم عن العمل مسؤولية مطلقة أو كاملة، ولا يمكن للرؤساء التهرب من المسؤولية عن أنشطة مرؤوسيهم. فالمسؤولية لا تفوَّض، فرئيس اللجنة الفرعية للنشاط الاجتماعي في كلية الهندسة مثلاً مسؤول عن عمله أمام رئيس اللجنة الاجتماعية الموحدة والذي بدوره مسؤول أمام اطاره الأعلى وهكذا بالتنظيم السياسي.

7) مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:

حيث يجب أن تتوازن المسؤولية عن العمل في حدود السلطة المعطاة (المفوَّضَة).

8) مبدأ وحدة القيادة:

بمعنى أن لكل عنصر/عضو مسؤول واحد في الهيكل، مما يؤدي لتقليل مشاكل التضارب في التعليمات، وازدياد درجة الشعور بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.

9) مبدأ تقسيم العمل:

فكلما كان الهيكل التنظيمي يعكس بوضوح تصنيف الأنشطة والمهارات والأعمال اللازمة لتحقيق الأهداف، وكذلك الأدوار كلما زادت فعالية وكفاءة الهيكل التنظيمي.

10) مبدأ تحديد مهمة الإطار:

ويحدد ذلك النظام الداخلي أو الدستور أو اللوائح للتنظيم، وفيما عداه يتم تحديده عبر الأطر، وكلما كان لكل إطار تعريف وتحديد واضح للنشاط المطلوب منه كلما زادت فعالية مساهمة الأعضاء في تحقق الأهداف.

11) مبدأ التوازن:

بأن تطبق هذه المبادئ بطريقة متوازنة على ضوء الفعالية الكلية للهيكل، وبما يحقق أهداف التنظيم فمثلاً يجب موازنة عدم كفاءة نطاق المسؤولية "الإشراف الواسع" بالمقابلة مع عدم كفاءة خطوط الاتصال الطويلة المترتبة على تعدد مستوى التراتب التنظيمي في نطاق المسؤولية "الاشراف" الضيق.

12) مبدأ المرونة:

تعيش التنظيمات في نظام مفتوح[4] وتتحرك في بيئتها المتغيرة باستمرار لتحقيق أهدافها، وهنا يبرز أهمية فعالية الهيكل التنظيمي في توقعه للتغييرات البيئية الداخلية والخارجية والاستجابة لها، وكلما زادت درجة مرونة الهيكل، كلما زادت إمكانيته على تحقيق الأهداف، وطول حياة التنظيم السياسي.

---

[4] أي أنه يؤثر بالمحيط ويتأثر به، وليس نظاما مغلقا كما حال التنظيمات الفكرانية الأيديولوجية القاسية.

13) مبدأ الامكانات القيادية:

فكلما كان الهيكل التنظيمي وعلاقات السلطة قادرة على أن تتيح للمسؤول أو القائد المحافظة على بيئة جيدة للعمل بفعالية، كلما زادت القدرة على تسهيل عمل القائد لتحقيق الأهداف.

وفي هذا المعنى يكون التنظيم أسلوبا لتنمية إمكانات القيادة.

فلو أن توزيع السلطة وعلاقاتها وترتيبات الهيكل مصمّمة بحيث تيسّر العمل القيادي فإن الهيكل يكون قد حقق انجازاً هاماً في مجال التطوير التنظيمي.

ولكن إذا كانت القيادة غارقة في أدق التفاصيل، أوليس لديها السلطة الكافية لتخطيط وتوجيه ومراقبة ومحاسبة العناصر في نطاق مسؤولياتهم، أو كانت علاقات وخطوط السلطة معقدة فإن الهيكل هنا يتسبب في فشل القيادة، وعدم قدرتها على تسخير موارد المنظمة (التنظيم) المالية والبشرية والاتصالات لما فيه تحقق أهداف التنظيم.



شكل (١) التنظيم كنظام مفتوح

المسؤول التنظيمي

إن المسميات المختلفة التي تستخدمها الحركات الثورية والأحزاب والتنظيمات عامة للتعرف فيها على صفة عمل الكوادر في مواقع العمل خاصة المتقدمة منها تتراوح ما بين مسمى: المشرف أو المرجعية أو المنسق أو المدير أوأمين السر أو المسؤول أو السكرتير أوالقائد أو الأمير.

وتختلف هذه المسميات استناداً للمصطلحات المستخدمة في التنظيم، ولطبيعة صلاحيات المهمة، وموقع الكادر ومكانته وكلها رغم اختلافها يجمع فيما بينها عامل المسؤولية التنظيمية وخاصة في المستويات (الأولى) أوفي وضع الكادر المتقدم أو في المستويات التي يتم الوصول لها بالانتخابات، وعموماً فإننا من الممكن أن نعرّف (المسؤول التنظيمي) بأنه الكادر المكلَّف بإدارته لموقع معين أو مهمة عمل محددة أوإطار معين من خلال الصلاحيات التي تُعطي له إمكانية إتخاذ القرار، لأداء مهام

معينــة، يــتم تنفيــذها عبــر الالتــزام بتحقيقهــا علــى الوجــه المستهدف.

والمسؤول التنظيمي يتواجد في مستويات متعددة تحدد صـلاحياتها المتفاوتـة تبعـاً للمرتبـة وحسـب النظـام، ومـن خلال تكليف الإطار، وصولاً للمسؤول التنظيمي بالمستوى الأول، والــذي يطلــق عليــه بمفهــوم الادارة (المشــرف)، والذي نتوجه إليه خاصة في هذا الكراس فـي لجنـة الشعبة ولجنة المنطقة ولجنة الاقليم، ومفوضية التعبئة والتنظيم.

واجبات المسؤول التنظيمي:

أولاً : الالتـزام بواجبـات العضـوية الحركيـة كمـا هـو منصوص عليهـا فـي النظـام الداخلي لحركـة فتح (كمثـال)، وهي كالتالي:

1) **النضال** الدائم والدائب لتحقيق مبادئ الحركة وأهدافها.
2) **الالتـزام** الكامـل بالبرنــامج السياســي، وتطبيــق الخــط السياسي.
3) تطبيـق **النظــام الــداخلي**، وتنفيــذ كــل القــرارات بدقّــة وإخلاص.

4) الحفاظ على **وحدة الحركة** الفكرية والتنظيمية ومقاومة كل التكتلات.

5) العمل **الدؤوب** والدائب من أجل رفع **المستوى الثقافي والخبرة نظرياً وعملياً**.[5]

6) حضور **الاجتماعات**، ودفع **الاشتراكات** بانتظام.

7) ضرب المثل في التفاني والشجاعة والاخلاص **والتضحية** والصبر والمثابرة وإنكار الذات.[6]

8) العمل المتواصل من أجل إقامة علاقات وثيقة مع **الجماهير**، ومن أجل كسب ثقتها واحترامها، وأن يعمل بجد ونشاط لنشر مبادئ الحركة، ولتوثيق علاقاتها مع الجماهير، واستقطاب الكفاءات القيادية من بين أفراد الشعب، وأن يوسع قاعدة أنصار الثورة.

---

[5] ويتم ذلك فرديا وهو واجب الشخص نحو نفسه، وجماعيا من خلال الإطار حيث التربية والتوعية والتثقيف والقراءات والدورات والندوات والتدريب.

[6] في حركة فتح هناك قيمتان رئيستان هما: التضحية والايمان بالنصر.

9) ممارسة **النقد والنقد الذاتي**، ولعب دور فعّال في الجلسات التنظيمية[7] وفي العمل التنظيمي والجماهيري.

10) **اليقظة** الدائمة إزاء نشاطات العدو، والقوى المضادة للثورة.

11) المحافظة على **أسرار الحركة** أفراداً ولجاناً وتشكيلات وانتهاج الأساليب السرية الملائمة[8] في العمل.

12) العمل بروح أخوية **وجماعية** ونبذ كل الأساليب الفردية والمزاجية.

13) المحافظة على **التسلسل** التنظيمي واحترام قرارات اللجان الأعلى مرتبة.

14) **محاربة كل مظاهر الغرور والكسل** أوالبحث عن الراحة والمزاجية وسائر المظاهر الضارة.

15) أن **يخدم الشعب** بأمانة وإخلاص.

---

[7] لا تنظيم سياسي فعال بلا جلسة تنظيمية مكتملة الاركان، دائمة الانعقاد بشكل دوري وفعال.

[8] لمراجعة محاضرة السرية في حركة فتح.

16) أن يكون مستعداً لوضع نفسه **تحت تصرف الحركة** لممارسة واجباته الثورية بأية صورة تطلب منه.

ثانياً: القيام بالعمل (**العمل** يعرف بأنه: إرادة فعل الشيء أو منعه)، أو أداء المهمة أو الواجب أو النشاط المكلف به المسؤول، وهو هنا ذو الطبيعة التنفيذية مثل القيام بالمهرجانات ، الحفلات ، المعسكرات ، الندوات ، خدمة المجتمع المحلي ، مساعدة الفقراء ، الاحتكاك بالجماهير ، ممارسة المقاومة الشعبية ، التثقيف ، بناء علاقات خارجية، الاستقطاب ، التمويل .. الخ.

ثالثاً: القيام بأعباء المسؤولية والتي تتضمن ضمن أمور أخرى جزء أو أكثر من الأعمدة الادارية الأربعة الرئيسية التالية:

أ – **التخطيط**: ويمثل الاجراءات التي تتخذ لمقابلة احتياجات المستقبل بأكثر الوسائل فعالية ويشتمل على:

- توفير المعلومات والحقائق من الاحصاءات والبيانات.
- الكفايات الفردية.
- صياغة الأهداف.

- وضـع الخطـط وتكـوين البـرامج علـى ضـوء الموارد والامكانيات المتاحة.

- وضـع الخطـط البديلـة لتتفـق مـع التغيـرات المحتملة.

- المراجعة والمتابعة للتنفيذ.

ب – **تنظيم الجهود:**[9] وهي عملية ربط الامكانيات بجهد الأعضاء، عبر تقدير من يقوم بالعمل وكيفية تحقيق النتائج المطلوبة، وتشمل:

- تحديد النشاطات والأعمال الضرورية للإطار.
- تحديد السلطات والمسؤوليات للأعضاء.
- إسناد المهمات والتكليفات للأعضاء.
- رسم الهيكل التنظيمي المطلوب للعمل.
- تنسيق الجهود للأعضاء وتوجيهها بما يحقق الهدف.
- تحديد اجراءات العمل والتنفيذ.

[9] يطلق على هذه العملية بعلم الادارة "التنظيم"، ونحن لنميزها عن استخدامنا لكلمة "التنظيم" بمعنى المنظمة، أطلقنا عليها توضيحا تحت اسم "تنظيم الجهود".

ج – **التوجيه**: وهو عملية تحقيق أفضل النتائج من خلال الأعضاء، أو إرشاد نشاطات الأعضاء في الاتجاهات المناسبة ويشمل:

- صياغة الأهداف ورسم سياسة (أسلوب) العمل.
- التحقق من التقدم.
- خلق مناخ العمل الملائم.
- إصدار التعليمات والأوامر.
- اجراء الاتصالات مع مختلف الأعضاء والمستويات.
- القدرة على التوعية والتثقيف والتدريب والتطوير للأعضاء.
- اتخاذ توصيات الإجراءات التأديبية في الوقت المناسب.

وعموماً فإن أبرز عناوين (التوجيه) يمكن إدراجها ضمن مواضيع الاتصال والقيادة والتحفيز.

د – **الرقابة**: وهي المراجعة الدورية ومتابعة التنفيذ للتحقق من الالتزام بأهداف الخطط والبرامج والتكليفات والسلوكيات، والحكم على النتائج من حيث المستوى

والكمية بمقابلة هذه النتائج بالأهداف المقررة وتشمل الرقابة:

- تصميم نظام أو طريقة للمراجعة الدورية والرقابة.
- حماية العضوية والتحقق من الانضباط.
- تحديد المعدلات أو المعايير ومستوى الأداء.
- مقارنة نتائج العمل بالأهداف.

المسؤول التنظيمي الكفء

1) إن المسؤول التنظيمي الكُفء يجب أن **يُلم الماماً كاملاً بواجباته** كما أوضحناها أعلاه، بما ينعكس ذلك على سلوكه وتصرفاته التي تنم عن الانتماء لفلسطين و للتنظيم والولاء له والانضباط والالتزام بأهدافه وخططه وقراراته وتكليفاته، وبحيث يشكّل النموذج أو القدوة للأعضاء.
2) كما أن على المسؤول التنظيمي أن **يتعرف على طبيعة مهمته** جيداً من الناحية الفنية، والتفهم الواعي **لنفسية**

الأعضاء الذين يتعامل معهم وقدراتهم وإمكانياتهم، عوضاً عن معرفته بحدود مهمته، وعدم تداخلها مع المهمات الأخرى في إطاره.

(مثال: أن يكون مسؤول التنظيم في لجنة الاقليم ملماً وملتزماً باختصاصاته وصلاحياته وتكليفاته، تلك المحددة بوضوح مقابل المسؤول النقابي أومسؤول العلاقات الخارجية أو مسؤول اللجنة الاجتماعية أو مسؤول جمعية الجالية... الخ).

3) يجب على المسؤول التنظيمي وكما أوضحنا وخاصة المسؤول في المستوى الأول في نطاقه أن يتعلم **مهارات عمل الفريق والتخطيط والقيادة** تلك المشتملة على قدرة التعامل مع مختلف الأفراد ودفعهم للعمل وتحفيزهم، وبقدرته على تعبئتهم وتثقيفهم وتدريبهم وتطوير امكانياتهم وقدراتهم،وأيضاً خلق المناخ التنظيمي الايجابي الملائم للعمل للدفع باتجاه اتقان العمل والرضا عنه.

إن المسؤول التنظيمي هو بالضرورة كادر، لأن الكادر خط قيادي أو فعل قيادي يتمتع بكفاءة، وبالمعرفة والادراك

وحُسن استغلال ذلك عبر التحليل واستنتاج بدائل الحلول واتخاذ القرارات سواء في حياته أو مجال عمله.

إن **الكادر** هو الشخص المؤهل القادر على استثمار طاقات ومواهب وقدرات الآخرين –وبالتالي قدراته ومواهبه هو- ضمن نطاق مسؤوليته بما يحقق أقصى كفاءة في العمل، وقد يتقاطع هذا التعريف مع تعريف المسؤول أو القائد أو المدير، وقد يعتبر البعض أن هذه المصطلحات تعبر عن مفهوم واحد. في جميع الأحول فالكادر:

- مسؤول أو قائد في موقعه.
- مؤهل نفسياً وعقلياً وعلمياً ومسلكياً.
- قادر على تحمل عبء مسؤوليته.
- يمتلك قدرات وإمكانيات.
- عمله ذو غاية وأهداف.
- لديه استعداد وحافز، وقدرة على التأثير في الآخرين أو قيادتهم.
- يحقق أقصى كفاءة في العمل.

ومن **صفات الكادر (المسؤول)** كما تذكر أدبيات حركة (فتح): القدوة والطليعية، التواضع، العدل، الحزم، الاستقامة، الإبداع، العمل الجماعي، البشاشة والتفاؤل، الثقة بالنفسي، التسامي، المثابرة والاصرار، الإيثار، الهدوء والثبات وأهم صفتين هما الاستعداد للتضحية والإيمان بحتمية النصر.

التفكيـــر

يضـع الكثيـرون مهمـات صياغة الأهداف أو التخطـيط باعتبارها مهمات أو مبادئ مسؤولية الكـادر التنظيمـي قبل غيرها من المهمات ويصح ذلك، إلا أن (التفكير) باعتبـاره يمثل عمليات الدلالة الذهنية المعبّرة عن التصورات التـي تُنتج الفكرة قد تكون الأسبق لأي عملية تنظيمية إدارية، فلا تخطـيط ولا اتصـــالات ولا تحفيــز.. الــخ، إلا ويتضـــمن التفكير، فالتفكير عمليـة عقليـة ذهنيـة، وهذا يعنـي أن هنـاك مُدخَلات ما الى الدماغ يتم معالجتها من خلال جهد محدد يـؤدي لظهـور مُخرجـات يعبـر عنهـا بالأفكـار أو الفكـر (وعلى غرارها المُدخلات والمخرجات في الحاسوب).

إن عمليـــة التفكيـــر[10] تفتـــرض بالأســـاس (الاحســـاس) بـالواقع المـادي أو المعنـوي مـن حيـث الانتبـاه لوجـوده، ثـم

---

[10] ان الدماغ الذي يحتوي على 14 مليار خلية عصبية منها 9 مليار خلية في المخ وحده ، ويمتلك مراكز وارتباطات تحدد القدرات المختلفة، هو تماما كأي عضو في جسد الانسان من حيث حاجته

إدراك كُنهه وطبيعته ومضمونه، مما يُشكل في الذهن من مجموع هذه الاحساسات والادراكات ما يمكن أن نسميه الوعي الأولي أو الخلفية الفكرية أو التصورات الأولية التي يفترض وجودها للانتقال للعمليات العقلية الأعقد، والتي تتعاطى مع الفكرة في محيط الفِكر من خلال التوليد والانتزاع للأفكار الجديدة.

بشكل عام فإن عملية التفكير تُسفر على الدوام عن فكرة ما، والفكر قوة إبداعية، لأنه يبرز في مواقف تتطلب حل مشكلة أو التصدي لمعوّق ما، يفترض اكتساب معرفة جديدة ومناهج لتغيير البيئة لتلبية الاحتياجات.

إن التفكير عند د. زكي نجيب محمود شيخ الفلاسفة العرب هو:(عملية ذهنية ترسم خريطة أو خطة العمل المؤدي الى تحقيق هدف ما).

للرعاية و(للاستعمال)، وكلما بذل جهد أكبر كلما كان قادرا على (انتزاع) أو (توليد) أفكار جديدة ، أو كما يقول العلماء (يتغير الدماغ بالاستخدام خلال فترة حياتنا).

ويضيف على ذلك د. عصمت سيف الدولة ليحدد أن لكل موقف فكري اطرافاً ثلاثة هي:

1- الواقع.
2- التفسير.
3- التعبير.

مناهج التفكير:

يقول المفكر خالد الحسن أن للتفكير وخاصة في السياسة مناهجاً أربعة، يعددها كالتالي:

1. **المنهج التاريخي**: وهو منهج التفكير الماضوي، يعيش فيه الشخص ويفكّر ويبحث عن الصواب والخطأ والحقيقة في أحداث الماضي.
2. **المنهج الفلسفي**: وهو المنهج الذي يُسقط المفروض، وبالتالي تنقطع الممارسة لصالح النظرية.
3. **المنهج القضائي**: وهو المنهج الذي تصدر عنه الأحكام على الأفعال والأفكار والآخرين بالصح والخطأ وفق عقلية القاضي لا المناضل.

4. المـــنهج القيـــادي السياســـي (الواقعيـــة النضالية): وهو منهج التفكير الذي يصنع الحدث ويتعامل مع الحدث الذي يصنعه العدو، من خلال إدراك واعي لمعلومات واعية ومن واقع واعي.

أما كيف يتمكن **الكادر المنظّم من أن يظل مجدِداً ومبتكراً في تفكيره** فإنه من الممكن أن:

1- يحافظ على تنوع التفكير، وعدم الاقتصار على التفكير الجزئي أو النمطي أو الماضوي أوالجامد أوالتقليدي.

2- يحافظ على مستوى جيد من قدرات التخطيط، الاتصال بالمعلومات والمعارف دون انقطاع.

3- لا يتوقف عن المبادرة أو صياغة الأهداف وإعداد البرامج أو توليد الأفكار الجديدة.

4- يظل منفتح العقل، يستفيد من تجارب وخبرات وماضي الآخرين، وقادر على استيعاب التطورات الحديثة وتمثلها أو مجاراتها.

5- لا يرفض الجديد، ولا يقاطع ابتكارات الآخرين بل يستفيد منها.

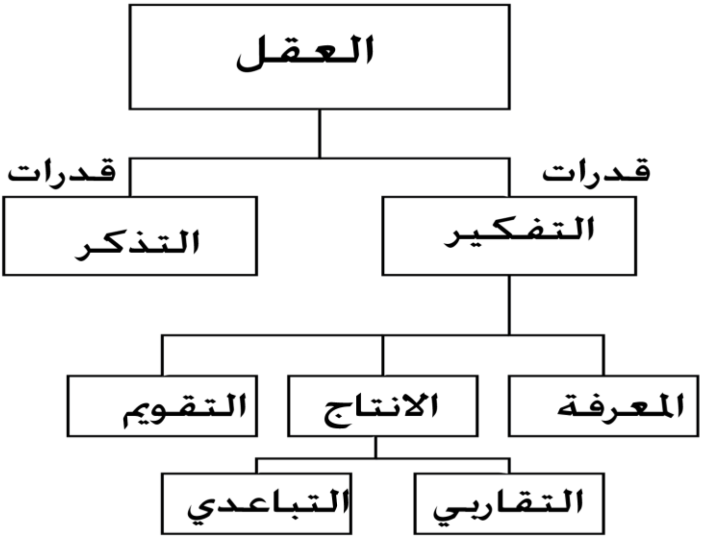
6- ينوّع النشاطات ويطرق المساحات المتنوعة سواء في مساحة ذاته، وعلاقته مع الله سبحانه وتعالى، أوعلاقته مع المحيط الانساني والبيئة الطبيعية، والكتاب، وتسخيرها لخدمة الهدف.

7- فكر وأنت تحلق فترى الصورة الواسعة وأنت تركب الطائرة المروحية، وفكر وأنت تقطع الغابة وحيدا فترى التفاصيل

8- عندما تشغل عقلك دع الأفكار تنطلق، ولا تحكم عليها مسبقا، ودعها تتناسل وتتكاثر، ثم تأملها وصنفها وقاطعها معا، وتخير منها، واحتفظ بتلك الثانوية فقد تحتاجها مستقبلا.

9- لا تهمل أي فكرة، وحصن عقلك بالمفيد، ووطده على المِران، فكما تنمي عضلاتك بالتمارين الرياضية، ومعدتك بالنظام الغذائي، لا تبخل على عقلك بالمثل.

10- لا تعطِ نفسك درجة ١٠/١٠ أبدا فالدماغ أو العقل الذي يظن أنه اكتفي تنطفيء فيه المصابيح.



* الانتاج التقاربي : انتاج معلومات صحيحة أو محددة تحديدا مسبقا أو متفقا عليها .

* الانتاج التباعدي : انتاج معلومات متنوعة و متعددة دون أن يكون هناك اتفاق مسبق ، على محكات الصواب و الخطأ

شكل (٢ب) العمليات العقلية الخمسة للعالم (جيلفورد)

التخطيط

من الممكن أن نعرف التخطيط بأنة (مجموعة الأنشطة أو العمليات المتتالية اللازمة لتحقيق أهداف أوأغراض معينة)، كما نعرفه بأنه (العملية التي يقرر التنظيم – المنظمة – بموجبها كيف يمكن له الوصول لما يريده).

إن التخطيط عملية ذهنية تعتمد على التفكير الإبداعي للكادر، الذي يستخدم مهاراته وقدراته ومعارفه وثقافته في بلورة المعلومات المتاحة واستخلاص الأهداف من الحقائق.

ولنا أن نميز بين التخطيط والخطة، حيث أن **التخطيط** يعني تلك المراحل الفكرية الخاصة بالنشاط بدءاً من التفكير في الأهداف وسُبل تحقيقها، بينما **الخطة** تمثل تفصيل المراحل الواجب القيام بها مع تحديد التكليفات والمهمات المطلوب إنجازها، وتوقيت كل مرحلة من المراحل لتحقيق الأهداف.

بحيث تبين **(الخطة)** الأمور التالية:

1. أساليب إنجاز أو تنفيذ كل من الأنشطة والفعاليات.
2. توقيت الأنشطة والمهمات.
3. نظام تتابع الأنشطة
4. مكان تنفيذ العمل أو النشاط.
5. كمية ونوعية الموارد اللازمة لإنجاز كل من الأنشطة.
6. مسؤولية تنفيذ كل جزء من أ جزاء الخطة.
7. مستويات الأداء المرغوب فيها.

أهمية التخطيط في (التنظيم):

- يوضح أهداف التنظيم الآنية.
- يحدد دور وواجب كل عضو.
- يساعد في التعرف على المشكلات أو العقبات المتوقعة.
- يحدد الموارد البشرية والمادية كماً ونوعاً.
- يؤدي لتناسق مختلف الأنشطة الرئيسية.
- يؤدي لحُسن استثمار موارد المنظمة (التنظيم).
- يمكّن المسؤول من رؤية الصورة الاجمالية والمتكاملة.
- يوفّر وسائل المتابعة والسيطرة والرقابة على التنفيذ.
- يحقق التخطيط الرضا النفسي للأعضاء ويحفزهم للعمل.

خطوط عملية (التخطيط):

1. إدراك الفرص.
2. تحديد الأهداف.
3. تحديد الطرق البديلة.
4. وضع الافتراضات.
5. اختيار البديل الأفضل.
6. وضع خطط المتابعة.
7. تنفيذ التخطيط.
8. متابعة وتقييم التنفيذ.

تنظيم الجهود

التنظيم:

يستخدم الحزبيون والتنظيمات والجماعات السياسية عامة مصطلح (**التنظيم**) ليعني جماعة من الأفراد يلتقون لتحقيق أهداف مشتركة من خلال خطة أو برنامج عمل، وينضبطون لنظام أو لوائح تحكمهم، وينضوون ضمن إطار (هيكل تنظيمي) محدد، ويقومون بعمل مشترك.

بينما يستخدم الاداريون مفهوم (المنظمة) الواسع لتعني ما سبق. في حين يستخدمون مصطلح التنظيم (وهنا نستخدم نحن مصطلح تنظيم الجهود) ليعنون (ربط الإمكانيات بجهد الأعضاء عبر تقرير من يقوم بالعمل وكيفية تحقيق النتائج المطلوبة).

تنظيم الجهود[11] (والهيكل التنظيمي):

1) تحديد النشاطات والأعمال التنظيمية/الادارية.
2) تحديد السلطات والمسؤوليات والواجبات.

---

[11] في علم الإدارة عامة هناك وظائف خمسة أو مباديء هي: التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه (القيادة) والرقابة.

3) إسناد المهمات والتكليفات للأعضاء.

4) تنسيق الجهود للأعضاء وتوجيهها بما يحقق الهدف.

5) رسم الهيكل التنظيمي الضابط للتراتبية التنظيمية.

6) تحديد اجراءات العمل والتنفيذ.

وعلى ذكر (التنظيم) فإن **(التنسيق)** يعتبر مهمة لازمة بين مختلف الأنشطة أو الأطر ليعني تحقيق **(التناغم)** في العمل كما هو شأن الاوركسترا الموسيقية، أو القائد وجنوده، ولغاية تحقيق انسجام النشاطات، وعدم حدوث تداخلات في المسؤولية أوحدوث ثغرات في السلطة في المستقبل.

المهمة التنظيمية

المهمة التنظيمية هو العمل الثابت المكلف به العضو في إطاره، كأن يكون أمين السر أو مسؤول المالية أومسؤول الثقافية أو مسؤول التنظيم.. أو غيرها من المهمات المحددة بالنظام الداخلي للحركة.

وقياسا على الملفات المشار لها في مهام اللجنة المركزية للحركة في النظام الداخلي، وحسب قرارات التعبئة والتنظيم، ويأتي التكليف الى جانب المهمة ما يعني القيام بعمل آخر مؤقت، لا يلغي المهمة الرئيسية للعضو .

بما أن **(العمل) في التنظيم** ينقسم بشكل أساسي الى قسمين:

الأول هو: أداء **المهمات والنشاطات والتكليفات** (القيام بالمهرجانات، المظاهرات، الحفلات، المعسكرات، الندوات، خدمة المجتمع المحلي، مساعدة الفقراء، الاحتكاك بالجماهير، التمويل، الاستقطاب...الخ).

الثاني: هو **النشاطات المكتبية (أوالادارية)** والتي تتضمن عمليات الاتصالات والتحفيز والمراقبة والتوجيه والتخطيط للنشاطات.. الخ، فإنه يترتب على المسؤولين بناء عليه أن يقوموا بتقسيم الأعمال التي تقع ضمن سلطاتهم الى وحدات أصغر فأصغر، كما هو الحال فيما نطلق عليه الخريطة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي. (انظر الشكل 3).

تحمل المسؤولية:

إذا كانت **القيادة** هي (القدرة على تحقيق أهداف التنظيم بفعالية عبر التأثير الايجابي في سلوك الآخرين)، فإن تسلم دفة القيادة أو المسؤولية يفترض أن هناك **تحملاً للمسؤولية**: بمعنى الرضا أو القبول للقيام بأعباء تنفيذ المهمة الموكلة للكادر والالتزام بتحقيق الأهداف، وهذا بالضبط ما تعنيه كلمة **(مسؤولية)، التي في جوهرها (التزام)**، وهي قضية ليست بالبسيطة، فليس كل شخص أوفرد يمتلك الرغبة في (تحمل) المسؤولية والتي تفترض الالتزام بتنفيذ التفويض من قبل السلطة.

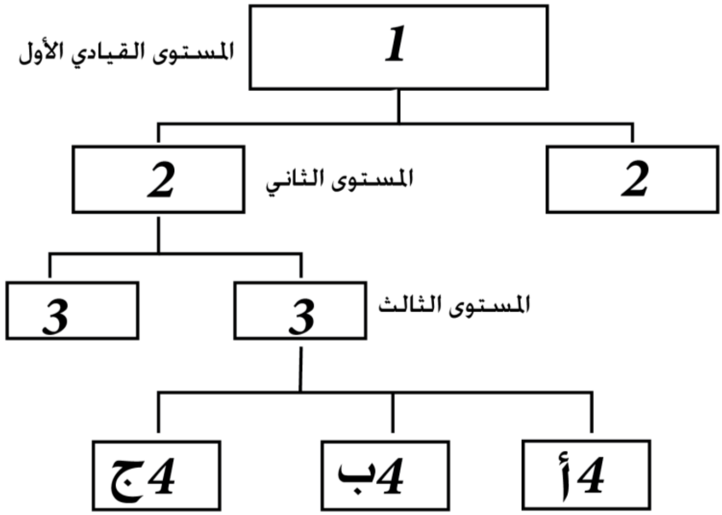
إن تفويض **السلطة** بمعنى إعطاء (قوة ضمان الزام الآخرين بأوامر الرئيس وفقاً للموقع الرسمي)، لا يعني تفويضاً للمسؤولية من حيث هي التزام للمفوض إليه، والمفوض منه. فالأول مُساءَل أمام الثاني والثاني مساءَل أمام الإطار الأعلى.

ومن المفيد هنا أن نوضح الفارق بين (السلطة) –وقد عرفناها أعلاه- (القوة) و(التأثير أو النفوذ) داخل التنظيم لما لها من تأثير على مدى وحجم وفعالية المسؤولية.

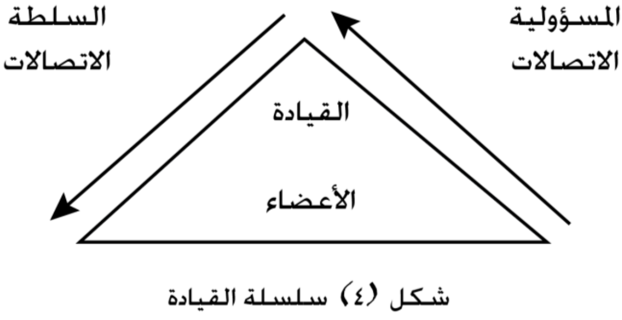
إن **القوة** تمثل القدرة على جعل أشياء معينة تحدث والحصول على نتائج محددة.

فالقوة لا ترتبط بالسلطة، فقد يكون في التنظيم عضو أو مجموعة تمتلك من القوى ما تعطل به اتخاذ قرار، أوتفرض به اتخاذه.

أما **التأثير (النفوذ)** فيعني في التنظيم القدرة على التعامل مع سلوك الأعضاء وتوجيهه من خلال الاقناع، الترغيب، الايحاء، العواطف.. الخ، ورغم أن النفوذ يترك هامشاً أكبر للعضو من القبول أو عدمه، فإنه قد يمكّن أويضرّ بالسلطة التي رغم أن الخضوع لها مرتبط بالموقع الرسمي والنظام، فإنها قد تنزعج أوتتضرر أو تقوى بنفوذ أو قوة الآخرين، بحيث أن على المسؤول استخدام سلطته كلما دعت الضرورة بما يصب في فعالية الأداء. (انظر الشكل 4: سلسلة القيادة).



شكل (٣) الهيكل التنظيمي الهرمي



شكل (٤) سلسلة القيادة

المساءلة (المحاسبة):

يقول د. مهدي زويلف أن **المحاسبة** تعني (مساءلة المرؤوس –العضو تحت المسؤولية- على ما يقوم بأدائه من أعمال وإشعاره بمستوى هذا الأداء، وذلك من خلال التقييم المناسب لهذه الأعمال).

ومن الطبيعي أن تتم المساءلة للعناصر أوالكوادر، بعد أن تكون قد حُدّدت (مسؤولية) الكادر عن هذا العمل، وفُوّض السلطة المناسبة التي تمكّنه من الوفاء بالتزامه هذا.

و(المساءلة) على عكس (السلطة) تنساب من أسفل الى أعلى خلال التنظيم، بمعنى أن كل كادر في موقع المسؤولية تتم محاسبته من قبل رئيسه الأعلى (أو إطاره التنظيمي) وهكذا.

الشعور بالمسؤولية:

إذا كان تنظيم الجهود يفترض وجود قيادة (تتحمل المسؤولية) وتحقق التفاعل والتكامل والتوافق، فإن (الشعور بالمسؤولية) أيضاً هام جداً، لأنه يرتبط بمنظومة

القيم والأخلاق والثقافة للكادر الذي كلما ارتفعت درجة مسؤوليته قد تضعف إمكانية محاسبته أومساءلته، فبالتالي يحتاج بشدة للتمسك بهذه المنظومة والتي تأتي من خلال ضرورة شعوره بالمسؤولية.

الروح المعنوية

إن العمل بروح الفريق، أو بروح العمل الجماعي المقصود به العمل بروح معنوية عالية، ونعني **بالروح المعنوية** (الشعور بالثقة والرضا السائد في الجماعة، وبثقة الفرد في دوره في الجماعة، والشعور بالولاء لها).

وعليه فإن الروح المعنوية للجماعة تتكون من الروح المعنوية لمجموعة أفراد هذه الجماعة، والتي لا تقتصر على التضامن والتلاحم بل تتعدى ذلك للاندماج الشديد بالجماعة إلى الحد الذي تتشابه فيه مشاعر عضو الجماعة مع مشاعر عموم الجماعة، فيزداد توحده فيها ويتمثل مبادئها فتصبح هذه الجماعة أو الفريق أو التنظيم جزء من كيانه.

إن الروح المعنوية تقوى كلما كان تماسك الجماعة نابعاً من ذاتها وليس مفروضاً عليها من قوى خارجية، وإذا نظر كل عضو لفريقه أو تنظيمه بإعتباره أهم جزء في حياته. كما تزداد الروح المعنوية بنمو العلاقات الإنسانية

الايجابية في التنظيم، وتظهر جليّة متى ما كان الاحساس بالرضا واضحاً من خلال الحماس الشديد في العمل والاخلاص والتفاني في أدائه.

ويمكننا أن نتعرف على **مدى تماسك الجماعة** أوالتنظيم وارتفاع روحها المعنوية من خلال:

1. أحاديث الأفراد.
2. مقاييس الصداقة.
3. درجة التزام الأعضاء بمعايير (لوائح) التنظيم.
4. احتفاظ الجماعة بتماسكها في أوقات الأزمات.
5. الحالة الانفعالية لأفراد التنظيم.
6. المساهمة والانتظام في نشاط الجماعة.

الاستقطاب

تعريف:

إن الاستقطاب لغوياً هو القدرة على جمع الشيء، وقَطب الشيء قطباً أي جمعه، أما في التنظيم فإن الاستقطاب هو عملية إحداث الأثر والإقناع والكسب للفرد، أواستمالته أو جذبه أو التأثير فيه، بما يدفعه لتحقق الاستجابة المرغوبة منه، وبالتالي انضمامه أوانخراطه الفاعل في التنظيم.

الاستقطاب في منظور (فتح):

إن فكرة الاستقطاب والتي هي باعث نشوء تنظيم حركة (فتح) هي تحرير فلسطين (مفهوم التحرير الوطني)، وهي المنطلق الفكري السياسي الأساسي للمسألة التنظيمية لدى حركة (فتح)، وهي المرشد والإطار لفكرها ولنظريتها السياسية والذي ينعكس في العملية التنظيمية برمتها، ويتلخص مفهوم التحرير الوطني بإزالة التسلط

و"الاستعمار والاحتلال" الأجنبي بكل أشكاله عن الوطن، أوعن أي جزء منه وقع عليه احتلال أو تسلط أجنبي بكافة الوسائل وبحسب مقتضيات المراحل، والواقعية السياسية.

أما مجال الفعل الاستقطابي لتحقيق هذا الهدف (الغاية) فهو الشعب الفلسطيني كدائرة مباشرة والجماهير العربية كعمق استراتيجي، وقوى التحرك الخارجي في العالم، والتي تؤثر على عوامل القوة والضعف في القضية.

وإحداث مثل هذا الفعل عبر الاستقطاب هو مهمة كل عضو وكادر ومسؤول في التنظيم.

مراحل الاستقطاب:

1. مرحلة الحصر (الاختيار).
2. مرحلة مد جسور الثقة.
3. مرحلة الصديق.
4. مرحلة النصير
5. مرحلة العضو العامل.

عمل المستقطِب في التنظيم:

إن استقطاب العناصر للحركة أو التنظيم يعني زيادة عدد الأعضاء الجدد لتحقيق الهدف المباشر المتمثل ببناء كوادر قادرة على العطاء وقيادة الجماهير، ونشر أفكار التنظيم، وتوفير القناعات لدى أوسع دائرة ممكنة، وتحويل تحرك الجماهير من الدائرة العفوية إلى الدائرة الهادفة، وإعادة صياغة ابن التنظيم لحمل المبادئ وتجسيدها فكراً ووعياً وممارسة ومسلكاً.

إن استقطاب العناصر الجُدد يعني إدماجهم في القيام **بالعمل المشترك** المتوخى منه تحقيق أهداف التنظيم عبر:

1. نشر الفكر السياسي للتنظيم والتعبئة بهذا الفكر.
2. زيادة دوائر الأعضاء والأنصار والأصدقاء.
3. تعبئة الجماهير وتحقيق التفافها حول التنظيم.
4. تحقيق التربية والتكوين التنظيمي فكرياً وسياسياً ومسلكياً وإداريا، وتنمية قدرات وإمكانيات الكوادر.
5. القيام بالمهمات والنشاطات والتكليفات.

المركزية الديمقراطية

الديمقراطية:

إن الديمقراطيـة فـي الدولـة والمجتمـع والتنظـيم تعنـي بحـدها الأدنـى نظـام ومؤسسـات تعنـي أن تنجز علـى الأقل حاجتين أساسيتين هما:

- حق الانتخاب، وتشكيل الأحزاب، وإعداد تصويت حر في انتخابات حقة.
- تـوفير الطـرق لضـمان قيـام المنتخبـين بتحقيـق إرادة الشعب، والتداول للسلطة.

ومـن **مميـزات النظـام الـديمقراطي: الحـوار والالتـزام،** والذي يتم تحقيقه من خلال المؤسسات السياسية التـي تهيـئ الآلـة الديمقراطيـة، أي أنهـا تـوفر وسـائل تحقيـق أهـداف المجتمع أو التنظيم، وبمـا يجعـل الحـوار الـديمقراطي قـادراً علـى ربـط المرغـوب بـالممكن، وأن يقـرر مـا يجـب عملـه اليـوم ويحسـب حسـاباً كافيـاً للغد فتتحـول الديمقراطيـة إلـى برامج عمل وطريقة حياة.

المركزية الديمقراطية:

في التنظيمات السياسية وخاصة الثورية تعتمد المركزية الديمقراطية[12] كمبدأ أساسي للإدارة في التنظيم، بما يعني وحدة أو تكامل مفهومي الديمقراطية والمركزية، ففي حين تعني **الديمقراطية ضمن المركزية الديمقراطية:**

- القيادة الجماعية من خلال هيئة قيادية على رأس موقع العمل التنظيمي.
- انتخاب جميع الهيئات القيادية في التنظيم من أسفل الى أعلى.
- المحاسبة الدورية للمؤسسات التنظيمية والقيادات.
- الضبط والالتزام التنظيمي الواعي.
- خضوع الأقلية لرأي الأكثرية، مع احترام رأي الاقلية.
- الالتزام بقرارات الهيئات العليا من قبل الهيئات السفلى.
- حرية الرأي ضمن الأطر، والإبداع والمبادرة، وممارسة النقد والنقد الذاتي.

---

[12] وقد يشار لها أحيانا بالديمقراطية المركزية والتقديم والتأخير له أهمية لدى البعض بالنسب ولا يأخذ أهمية لدى مفكرين آخرين.

يكمن جوهر المركزية في:

- إن للتنظيم نظاماً داخلياً واحداً وفكرا وبرنامجاً واحداً.
- وحدة مركزية كاملة ممثلة في هيئة القيادة.
- وحدة تكامل العمل لدى جميع أعضاء التنظيم.
- حق المركز في الإشراف والمحاسبة والمتابعة والتقييم.
- امتثال الأعضاء لأسس الانضباط والالتزام.
- وعليه فإن الديمقراطية تمثل حياة عناصر وكوادر وقيادة التنظيم من حريتها في المبادرة والتعبير وتقديم المقترحات والنقد واختيار المسؤولين عبر المؤتمرات، ومن خلال أساليب عدة أبرزها الانتخابات.

والمركزية هي أسلوب تطبيق القرارات المتخذة أصولاً وتوجيه التعليمات، وفي التنفيذ وأداء الأعمال.

تطبيق المركزية الديمقراطية:

1. **الإيمان والالتزام**: إن الإيمان والقناعة الواعية والكاملة لدى الأعضاء بأهمية المبدأ وضرورة انعكاسه في الواقع التطبيقي ضرورة سابقة لتعبر عن مستوى معين من التطور التنظيمي المترافق مع أو اللاحق للتغيير الاجتماعي الحضاري أوالإنساني.
2. **التثقيف التنظيمي**: إن أهمية التربية والتثقيف التنظيمي للأعضاء تعطي الأبعاد الحقيقية المتوخاة من تبيان مفهوم الديمقراطية المركزية وضرورة تطبيقها، بدء من الجلسات الحركية الدورية، والتي تعني بتكريس الاحترام للرأي والرأي المخالف وضمن كافة أطر التنظيم، وتبرز بجلاء الالتزام وترابطه بضرورة الحوار وحرية الرأي، وهي العملية التي يجب أن تواكب صعود العضو في الهرم التنظيمي، وصولاً لإعطائه حق الانتخاب من خلال المؤتمرات بدءاً من مؤتمر المنطقة حسب النظام الداخلي لحركة فتح.
3. **فعالية التنظيم**: فكلما كان التنظيم فعالاً –بمعنى تحقيق ترابط العمل بالأهداف، وعدم هدر طاقة الأعضاء، وبما

يحقق الرضا الفردي والجماعي عن العمل، ووجود خطوط واضحة للسلطة وأبعاداً محددة للمسؤولية ضمن الهيكل- كلما أصبحت المركزية الديمقراطية أسلوبا للحياة وبرنامج عمل.

القيادة التنظيمية

التعريف:

تعرف **القيادة** بأنها القدرة على تحقيق الأهداف بفعالية من خلال الآخرين. كما تعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها التأثير في أنشطة الجماعة المنظمة لتتمكن من تنسيق جهودها من أجل صياغة وإنجاز أهداف التنظيم.

والقيادة قدرة على التحفيز واشاعة المناخ الايجابي الداعم للعمل والأعضاء، وهي أيضاً مهام يقوم بها المسؤول لتحقيق نتائج محددة من مجموعة معينة من الأفراد، بالإضافة لتطوير العلاقات الإنسانية بين أعضاء هذه المجموعة وتشمل هذه المهام الأمور التالية:

- القدرة على التعبئة.
- صياغة الأهداف.
- معالجة المعلومات.
- تحديد الأولويات.
- تقسيم وتوزيع العمل.
- التحفيز.

- التفويض.
- فهم خلفيات الأعضاء.
- الاتصال مع الإطار الأعلى.
- الاتصالات مع الزملاء (نفس المرتبة).
- الاتصال مع الأعضاء (نطاق مسؤوليته).
- إدارة الاجتماعات.
- تنسيق جهود العمل.
- تحديد احتياجات التدريب (التكوين) التنظيمي.
- تدريب الأعضاء.
- الولاء والانتماء والانضباط.
- تطبيق المركزية الديمقراطية.
- الارشاد والتوجيه ورفع الروح المعنوية.
- إحداث التغيير أو تسهيله والتطوير.
- احترام وإدارة الوقت.
- حل المشكلات والنزاعات.

أما **القائد** فهو الشخص القادر على التعامل مع الطبيعة البشرية من خلال ما يتوفر له من معرفة حدسية ومعرفة

مكتسبة بالدراسة والخبرة والمهارة لأداء المهام السابق ذكرها.

ومن أهم **المهارات** المطلوب توافرها في القائد الإلمام بمكونات ودوافع السلوك الإنساني.

لأن **السلوك الإنساني** يساعد على فهم:

- الأشياء المشتركة بين الأفراد المختلفين.
- حاجات الأعضاء من العمل.
- عوامل الانضباط، الولاء، التفويض، التحفيز.
- سلوك الفرد وأثره على الجماعة.
- العمل الجماعي أو العمل بروح الفريق.

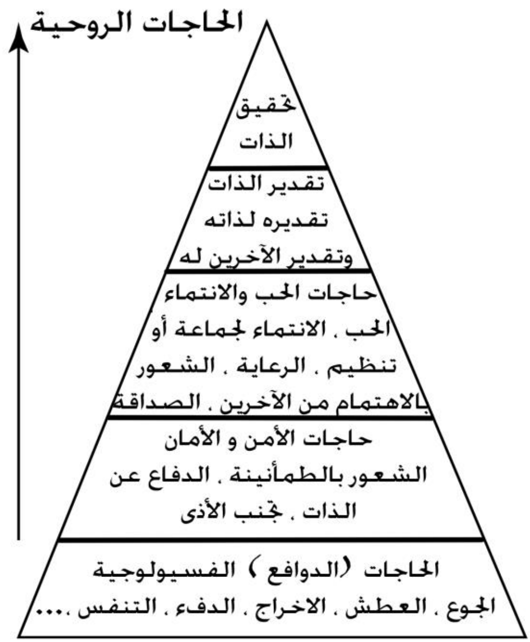
دوافع السلوك الإنساني:

وقد رتبها العالم "ماسلو" على شكل هرم يعرف بإسمه (هرم ماسلو للحاجات الإنسانية) وفق التالي من القاعدة حتى القمة:

أولاً: الحاجات الضرورية (الحيوية/الفسيولوجية) وهي الأولى في السلم، والتي لا حياة بدونها، كالهواء والماء والطعام وأيضاً النوم والصحة والدفء... الخ.

ثانياً: حاجات الأمان وهي الحاجة الى البيئة الآمنة المستقرة

وتشمل المسكن والملبس وتحقيق الحاجات الضرورية.



شكل (٥) هرم (ماسلو) للحاجات الانسانية

ثالثاً: الحاجات الاجتماعية وهي الحاجة للوجود والعيش والاتصال وبناء العلاقات مع الآخرين، وتشمل القبول والانتماء والولاء للوطن والحب والصداقة.[13]

رابعاً: حاجات التقدير والاحترام، أو الحاجات النفسية (السيكولوجية) أو حاجات الأنا وهي التقدير الذاتي، والذي يشمل احترام الذات والقدرة على الانجاز والرغبة في السمعة والمركز، والتقدير الخارجي ويشمل المكانة والاحترام والإشادة.

خامساً: حاجات تحقيق الذات وتمثل تحقيق الأهداف والآمال واستثمار الطاقات الخلاقة والانطلاق بالقدرات والمواهب وأن يكون ذات معنى واسم معروف.

تنمو حاجات الانسان وتختلف دوافعه، فبعد مقابلة الحاجات الضرورية يسعى الفرد لتحقيق حاجات الأمان، ثم الحاجات الاجتماعية فالتقدير ثم أخيراً يسعى لتحقيق الذات.

وأهمية هذا السلم تنبع من أن معرفة موقع الفرد في السلم تساعد على فهم دوافعه وسلوكه ونفسيته أثناء التعامل

[13] نحن من أضفنا الحاجات الروحية باعتبارها تترافق مع كل السلم.

مع الآخرين، وفي القيام بالمهمات والتكليفات، ورغم أهمية هذا السلّم فإن اغفاله للحاجات الروحية يعد خطأ كبيراً يجعلنا نضعها مترافقة مع درجات السلم الخمس (أنظر الشكل رقم (5) هرم (ماسلو) للحاجات الإنسانية).

نظريات القيادة:

تشكل القيادة تعبيراً حقيقياً عن حاجات الفرد والجماعة، فمن حيث أنها تُشبع حاجة الفرد، فذلك يتضح إذا ما علمنا أن الفرد مزود بدافعي حب السيطرة وحب الخضوع، ومن حيث الجماعة، فهي في حاجة لمن يسوس أمرها، وكما قال الشاعر العربي:

لا يصلح الناس فوضى لا سُراة لهم

ولا حياة إذا جهّالهم سادوا

وللقيادة نظريات عدة من نظرية الرجل العظيم، ونظرية السِمات، والنظرية الوظيفية والموقفية والتفاعلية والتكاملية.. الخ.

وسنتعرض هنا للنظريات التالية والتي تمثل الاتجاهات الحديثة في دراسة القيادة:

أ – (مصفوفة "ريدن" ذات الأبعاد الثلاثة) واستخدم فيها الأبعاد التالية:

- الاهتمام بالأعضاء.
- الاهتمام بنتائج العمل.
- الفاعلية.

وبإضافة بُعد الفاعلية تم التوصل **لأساليب القيادة الثمانية التالية:**

1. **الانسحابي الهروبي**: حيث لا يهتم القائد هنا لا بالعمل ولا بالعلاقات الانسانية.
2. **المُجامل**: يضع العلاقات الطيّبة والتناسق بين الأفراد فوق كل اعتبار.
3. **المكتبي/الاوتوقراطي**: يضع اهتمامه على العمل الحالي المطلوب ويفضله على أي اعتبارات أخرى.
4. **الموفِق**: يعرف جيداً مزاياً الاهتمام بكل من العمل والعلاقات، ولكنه غير قادر أو غير راغب في اتخاذ قرارات سليمة، والقرارات الوسط أسلوبه.
5. **البيروقراطي**: يتبع التعليمات بحرفيتها، ولا يهتم بأمور العمل أو العلاقات.

6. **المُنمّي**: يهيء المناخ المشجّع للعمل للأعضاء، ويسعى لتنمية قدراتهم ومواهبهم.
7. **"الاوتوقراطي" العادل**: يوفر المناخ ويثق بنفسه ويهتم بالآجل القصير والطويل ويدفع الآخرين لأداء ما يرغب أن يؤدوه دون مقاومة تذكر.
8. **المُنفّذ**: يرى أن عمله يتمثل أساساً في توجيه أقصى طاقات الآخرين تجاه العمل ويهتم بالعمل والعلاقات.

والأنماط أو الأساليب الأربعة الأولى تقع ضمن الأساليب الأقل فاعلية، والأربعة من 5-8 تقع تحت إطار الأكثر فعالية.

ب – نظرية المسار والهدف:

تربط بين سلوك القائد ودوافع ومشاعر (الأعضاء/المرؤوسين)، حيث تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يُحدثه نمط قيادته وسلوكه على دافعيّة (المرؤوسين) للأداء وعلى رضاهم واتجاهاتهم **وأشكال السلوك القيادي هنا** هي:

- **القيادة الموجِّهة:** ويطلق عليها أحياناً الاستبدادية أوالعسكرية أو الاوتوقراطية لاستخدامها السلوك التعسفي.
- **الإنسانية:** وقد تسمى أيضاً قيادة عدم التدخل لتحقيقها نتيجة سلبية، أو تسامح، أو ودّية القائد على حساب العمل.
- **المشارِكة:** وهي أيضاً قيادة ديمقراطية لإتباعها أساليب الاقناع والحقائق واهتمامها بالتعاون.
- **المهتمة بالانجاز.**

وهناك إمكانية مفترضة لممارسة نفس القائد للأنماط القيادية الأربعة أو أي منها في مواقف مختلفة.

ج – النظرية التكاملية لفعالية التأثير القيادي لعاشور[14]:

وهي تحدد أنشطة تشتق من محددات سلوك المرؤوس لتعبر عن متغيرات سلوك القائد مثل الظروف البيئية والموارد والامكانيات والثواب والعقاب والحوافز وتوفير الخبرات والقدوة.

---

[14] المقصود العالم العربي أحمد عاشور

د – القيادة الديمقراطية (المشارِكة):

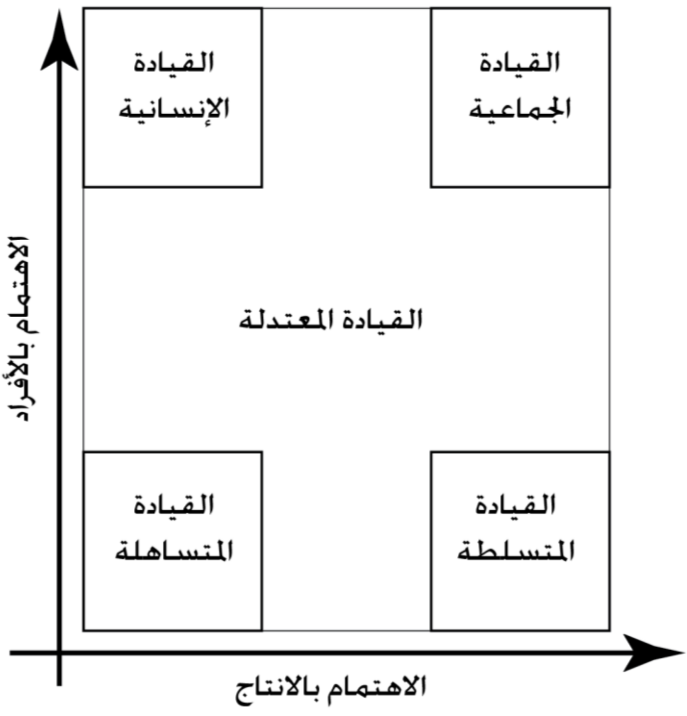
ولهذه القيادة درجات متفاوتة من المشاركة يمكن للقائد أن يتيحها للأعضاء ضمن سلطته، وحسب الشكل المرفق، والذي يمثل الإطار العام للسلوك القيادي بدرجاته المختلفة للمشاركة.

سلطة القائد

مشاركة الأفراد المرؤوسين

القائد يسأل المجموعة أن تقرر بنفسها	القائد يقرر مع المرؤوسين	القائد يحدد قرارات أولية قابلة للتغيير ويشارك الاتباع (المرؤوسين)	القائد يقدم الأفكار ويدعو المرؤوسين للتفكير بها	القائد يتخذ القرارات ويعمل للحصول على تأييد (المرؤوسين)	القائد يتخذ القرارات ويعلنها
القائد الانساني (١)	القائد الديمقراطي (٢)	القائد المشارك (٣)	القائد المشاور (٤)	القائد المناور (٥)	القائد الاستبدادي (الاوتوقراطي) (٦)

شكل (٦) المشاركة في القيادة



شكل (٧) نظرية بلاك وموتون في القيادة.

حل المشكلات

التعريف:

المشكلة هي الفجوة بين ما هو حاصل وما يجب أن يكون، أو هي عائق تحقيق الهدف، وتؤثر في الشخص أثناء مواجهته لمشكلة ما، عدد من العوامل تتراوح ما بين العوامل الانسانية والعوامل التنظيمية والعوامل البيئية، وهي نفسها مصادر المشاكل.

تحليل المشكلة:

إن جميع طرق تحليل المشكلات تتفق في أنها تبحث عن أصل المشكلة، وتصنيف المعلومات المرتبطة بها، ووضعها في شكل منطقي سهل الفهم وفحص ومراجعة هذه المعلومات ثم البدء بحل المشكلة.

والخطوة الأولى في ذلك هو التعريف على المشكلة والتي قد تكون أما لسبب:

أ – الانحراف عن المسار المحدد.

ب – الفشل في تحقيق الأهداف الموضوعة.

وبعبارة أخرى فإن تحديد المشكلة هو الإجابة عن السؤال القائل: هل تحققت النتائج المتوقعة؟

فإن كانت الإجابة بنعم، فالسؤال هو: هل هناك حاجة لتحقيق نتائج أخرى؟ وفي حالة الايجاب يجب تحديد هذه النتائج على أساس:

- إمكانية التحقيق.
- النوع أو الكيف.
- الموارد المطلوبة.
- التكاليف.
- الزمن.
- الآثار المترتبة.

أما إذا كانت الإجابة على السؤال حول تحقيق النتائج بالنفي فلا بد من معرفة أسباب ذلك بالإجابة على السؤالين التاليين:

أ – هل هناك انحراف عن المسار المحدد؟ وأن كان:

- ما هي أسبابه؟
- ما هي آثاره؟

- هل يمكن تجاوزه؟
- هل يمكن تعديله؟

ب – هل هناك فشل في تحقيق الأهداف الموضوعة وإن وجد:

- هل هناك عقبات في طريق تحقيق الأهداف؟
- ما هي العقبات وآثارها؟
- هل يمكن إزالة العقبات؟

حل المشكلة:

حل المشكلات عملية هادفة تعتمد على سلسلة من الخطوات المحددة والغرض الرئيسي هو أن الحل يجب ألا يتأثر بمشاعر ورغبات وطموحات الأعضاء والمجموعات.

وخطوات حل المشكلات هي:

- تحديد وتعريف المشكلة (تحديد الهدف).
- التشخيص وتحديد الصعوبات أمام تحقيق الهدف.
- جمـــع المعلومـــات مـــن الأشـــخاص والســـجلات وبالمراجعة.
- تحليل المعلومات وتحديد البدائل المتوفرة للحل.
- تقيـيم بـدائل الحلـول علـى أسـاس الجـدوى والآثـار المترتبـــة والنتـــائج المتوخـــاة، والـــزمن والتكلفـــة، والإمكانيات.
- اختيار أفضل الحلول.
- التنفيذ بتخطيط المراحل عبر تحديد من يقوم بالتنفيذ ومتى وأين وكيف.
- تقيـيم نتـائج الحـل بتحديـد فتـرات التقيـيم وملاحظـة التغيرات إن حصلت ومقارنة النتائج بالأهداف، وهل تحققت، وهل حُلّت المشاكل، وفي ذلك تفكير منطقي، أمـا التفكيـر الإبـداعي فـي المشـكلة فقد يـأتي بجديـد لا يلزم بالخطوات المقررة لحل المشكلة.

اتخاذ القرارات

يرتبط اتخاذ القرارات في أغلب الأحيان بحل المشكلات ولا يعني هذا أن اتخاذ القرارات مقصور على حل المشكلات، فهناك العديد من المواقف التي تتطلب اتخاذ القرار دون الارتباط بمشكلة ما. وعليه فمن الممكن أن نعرف **اتخاذ القرار** بأنها عملية اتخاذ إجراء محدد لمقابلة موقف معين أو معالجة مشكلة.

مكونات القرار:

إن تنظيم عملية اتخاذ القرار تقوم على أساس ادراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحكم هذه العملية وتأتي نتيجة تفاعلها وهي:

- **المُدخلات**: وتمثل الموقف المعني وينبع إما من البيئة الداخلية أو الخارجية للتنظيم.

- **قنوات الاتصال:** وهي التي تتفاعل مع المُدخلات وتبلورها لمركز القرار والسلطة على شكل اقتراحات أو حقائق أو مطالب.
- **سلطة القرار**: وهي التي تتعامل مع المُدخلات لاتخاذ قرار حولها.
- **المُخرجات**: وهي القرارات المتخذة وأي تعليمات إضافية لضمان سلاسة التنفيذ.
- **نتائج القرار**: وهي المترتبات على تنفيذه.
- **التغذية العكسية** أو المرتدة: وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار.

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات:

- أهمية القرار.
- المناخ أو البيئة التي يتخذ فيها القرار.
- العوامل النفسية لمتخذي القرار.
- توقيت القرار.
- إبلاغ القرار.
- المشاركين باتخاذ القرار.

اتخاذ القرارات:

تمـر عمليـة اتخـاذ أو صـنع القـرار بعـدة مراحـل أوخطوات منطقية تهدف في النهاية لتحقيق القرار الصائب الذي يعالج الوضع أو المشكلة القائمة بالكفاءة المطلوبة.

وعند كل موقف ينطلق قرار، ويبقى عدم اتخاذ القرار أصلاً أحد البدائل، ومراحل اتخاذ القرار هي:

- تحديد المشكلة، والأهداف.
- تحديد طريقة الوصول للحل.
- جمع المعلومات.
- تقييم بدائل الحلول.
- اختيار البدائل، أو البدائل المناسبة.
- التنفيذ بتخطيط المراحل.
- التقييم والمتابعة.
- ومن الملاحظ أنها نفس خطوات حل المشكلة لسبب أن اتخاذ القرار في أهم أشكاله يأتي لحل مشكلة، ومن المفيد ذكره أن المفكر خالد الحسن يقول أن القيادة هي القدرة على اتخاذ القرار، بينما

يراها هاني الحسن القدرة على إدارك المتغيرات أولا، ويراها ياسر عرفات بالانخراط بصنع الفعل.

القرار الفعّال:

إن الذي يميز القرار الرشيد أو الفعال هو مدى اقترابه من تحقيق الهدف أو ابتعاده، ولتوفير الفعالية لا بد من توفر المقومات الأساسية التالية:

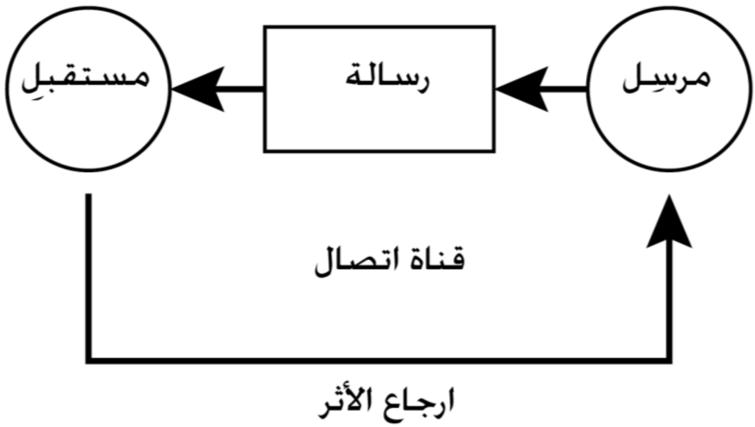
- **القانونية:** أي أن يكون مستنداً للنظام واللوائح والقرارات الأعلى.
- **الكفاءة:** بمعنى تحقيقه للأهداف المطلوبة بأفضل الشروط.
- **الإبداع والتطوير:** مما يضمن استمرار التنظيم.
- **الربط بين أهداف** التنظيم وأهداف الأعضاء وأهداف الجماهير بما يحقق القبول للقرار والدفاع عنه بعد تأييده.

الاتصالات

تعريف:

تعرف الاتصالات بأنها: عملية نقل الآراء والأفكار والمشاعر والتساؤلات والمعاني والأوامر والقرارات والتوجهات والرغبات وغيرها من طرف الى آخر(أوبين مشاركين) عبر قناة اتصال وبهدف إحداث رد فعل معين (إرجاع الأثر).

ولغوياً تعني الربط وبلوغ المقصد، وتنظيمياً نعرفها بأنها عملية نقل المعلومات "رسالة" من المصدر الى المتلقي عبر قناة اتصال وبهدف ارجاع الأثر، أي (مرسل + رسالة + قناة + متلقي (مرسل إليه) + رد فعل = اتصال) (انظر الشكل رقم 8).



شكل (٨) عملية الاتصال

أهمية الاتصال:

- للاتصال يعود الفضل فيما حققته البشرية من تقدم على مدى الأحقاب.
- التاريخ البشري سلسلة من عملية انتقال الأفكار والثقافات والتجارب والحضارات.
- الترابط بين الأفراد وبناء العلاقات وقيام التنظيمات يتم بالاتصال.
- المعلوماتية أصبحت علم قائم بذاته في ظل تحول العالم الى قرية من الاتصالات.
- وفي التنظيم يعني الاتصال بإلمام العناصر بواجباتهم وحقوقهم ومتطلبات مهامهم وما المطلوب منهم وكيف يقومون بأعمالهم.
- يرتبط الاتصال بالتغيير، فالاتصال الفعّال يمهّد للتغيير.
- الاتصالات الفعّالة توفر المعلومات اللازمة للتثقيف والتكليف والتدريب كما توفر بالمقابل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

أنواع الاتصال:

- **الاتصال الذاتي:** والذي يتم بين الفرد وذاته.
- **الاتصال الشخصي:** الذي يتم بين فرد وآخر، أو مجموعة صغيرة.
- **الاتصال الجماهيري:** ويعد الاعلام أبرز عناصره، وقد يتخذ شكل دعاية أو حرب نفسية أو الاعلان أو التعليم أوالعلاقات العامة.
- **الاتصال الافتراضي:** عبر الشابكة[15] والمجموعات ووسائل التواصل الاجتماعي.
- وقد يكون **الاتصال مباشراً** دون وسيط أو غير مباشر يتم عبر وسيط (قناة) سمعي أو بصري أو الكتروني أو الاثنين أو الثلاثة.

الاتصال الشفوي والاتصال الكتابي:

في التنظيمات عامة يكون هذا التصنيف للاتصالات هاماً، لأن الاتصال **الشفوي** يعبر عنه بالكلام والحوار

---

[15] الشابكة هي تعريب كلمة internet بينما الشبكة هي net والشبكة العنكبوتية هي web

والمحادثات والاستقطاب والنقاشات والاجتماعات المباشرة وإصدار الأوامر وعقد الندوات.. الخ.

أما الاتصال **الكتابي** فيعبر عنه بمحاضر الجلسات والتعاميم والبيانات والمذكرات والتقرير والتوصيات والقرارات المكتوبة، ومختلف الكتب والمعلومات المكتوبة صعوداً وهبوطاً عبر خط السلطة في الهيكل التنظيمي.

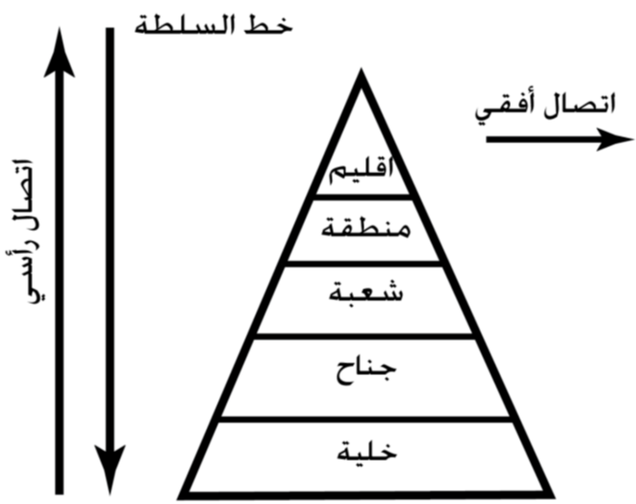
وأهمية الاتصال الشفوي تبرز من أهمية المواجهة بين الأشخاص والتعبير المباشر عن الذات والقياس المباشر لردود الأفعال.

أما الكتابي فتكمن أهميته بامكانية توثيقه واستعادته بسهولة، إضافة لما سبق فهناك الاتصال غير اللغوي أوما يسمى (**لغة الجسد**)، والذي يعبر عنه بحركات الرأس والعينين واليدين والجسم أو السكوت والانصات وتعابير الوجه.

الاتصال الافقي والاتصال الرأسي:

الاتصال الافقي هو الاتصال الذي يتم بين الزملاء أوالمتماثلين في المرتبة أو المهمة – وذلك في الهيكل

التنظيمي الهرمي – أما الرأسي، فهو الذي يسير مع خط السلطة من قاعدة الهرم الى قمته وبالعكس. أي من الخلية فالشعبة، فالمنطقة، فالاقليم، فمكتب التعبئة والتنظيم، واللجنة المركزية، صعوداً وعكسه هبوطاً (انظر الشكل رقم 9).



شكل (٩) الاتصال الرأسي والأفقي في التنظيم

معوقات الاتصال:

- عدم القدرة على صياغة واضحة للرسالة.
- صعوبة تفاعل المرسِل مع الآخرين.
- عدم الاستماع، عدم الانتباه، عدم التركيز، السرحان، الملل... الخ.
- الحُكم المسبق على المرسِل لأسباب انفعالية أوعاطفية أوقلق أو تنافس... الخ.
- استخدام قناة اتصال غير مناسبة: شفوي، كتابي، الكتروني.
- تغير المعنى المقصود لعيوب في البصر أوالسمع أو لكيفية الفهم لدى المتلقي.
- التكرار الممل.
- زيادة مستويات الاتصال من حيث العدد، مما يضيع المعنى الأصلي.
- العقبات التعبيرية: كلمات أو جمل بمعاني متعددة.
- التوقيت.

- استخدام تعابير ومفردات غير ملائمة للمتلقي، أوشاذة وغريبة أو أجنبية.
- التجريد بمعنى إهمال التفاصيل.

الاتصال الفعال:

تتحقق فعالية الاتصال بإزالة العقبات منها المذكورة أعلاه، وبخلق جو الثقة المتبادلة والعمل على إزالة سوء الفهم عن طريق إرجاع الأثر وتطبيق التالي:

- وضوح وسلامة استخدام اللغة والفكرة.
- تحديد الهدف من الرسالة.
- أخذ عوامل البيئة بالاعتبار من زمان ومكان وعادات ومناخ.
- مهارة الإنصات وحُسن الإدراك والفهم السليم.
- التخطيط للرسالة.
- اختيار المضمون المناسب بالوقت المناسب للجمهور المناسب وبالقناة المناسبة.
- التقييم.

- مراقبــة تــأثير الرســالة علــى الشــخص المســتقبِل والاستماع الجيد للرد أن وجد.

مبادئ الاتصال الجيد لعضو التنظيم أو فريق العمل

1. لا تقل: لا أعرف؛ اسأل، استفسر، تعلّم، جرب.
2. لا تقل: نسيت؛ استخدم مفكرة جيب (دفتر مواعيد ورقي، أوالكتروني بالهاتف النقال).
3. لا تقل: ليس عملي؛ فأنت مسؤول عن عملك والعمل ذو روح جماعية.
4. لا تقل أظن أو أعتقد؛ راجع المحضر أو الوثائق أومفكرتك... الخ مسبقاً.
5. لا تقل أنت مخطئ أو أنت لا تفهم؛ قل أنا أرى كذا وكذا، أو أنا لا أفهم قصدك بالضبط، واحترام الرأي الآخر.
6. لا تقل: ليس من صلاحياتي أو ليس من صلاحياتك؛ تأكد أولاً، أو قل دعنا نتأكد.
7. لا تقل: هذه شكليات؛ غيرك يعتبرها جوهر.
8. لا تقل: لا أقدر؛ حاول، جرّب، تمرن وتدرب.
9. لا تقل: أنا بذلت جهوداً أكثر من الآخرين؛ كلّ شخص يبذل جهوداً في مجاله.

10.لا تقـل: لا أريـد؛ اقبـل التكليـف ببهجـة ومحبـة وانضـباط وحاول.

11.لا تقل: لا أسمعك؛ فلا تتحدث كثيراً، واستمع أكثر.

12.لا تقل: لا يمكن؛ ابذل جهداً أكبر، أنظر من زاوية أخرى.

13.لا تُسرف في اللوم والنقد؛ استخدم اسلوب الشطيرة (مدح، نقد، مدح).

14.لا تقل: أفحمتك، أو تتحدث بسخرية، أوتستخدم ألفاظاً غير مألوفة؛ فالغرض من الحديث أو النقاش هو إما الاقناع، أوعرض الرأي أو تحقيق الهدف بسلاسة.

15.لا تقل: لا أعلم أين وصلت ؛ تعوّد أن تراقب نفسك، وتتابع عملك.

16.لا تقـل: لـيس لـدي وقـت؛ نظّـم جـدول أعمالـك اليـومي والاسبوعي، واحترم وقتك، ووقت الآخرين لتحقق أهدافك.

17.لا تقـل: لا أمتلـك شـيئاً؛ تبـرع بمالـك أوجهـدك أوإيجابيتك أودعمك المعنوي أو علـى الأقل لا تقل إلا خيراً. قـال عليـه السـلام:" مـن كـان يـؤمن بـالله واليوم الآخر فليقل خيرًا أو ليصمت ".

الاجتماع التنظيمي

في إطار التنظيم بكافة أنواعه يعتبر الأعضاء مادة الجسم التنظيمي الأساسية، والتي لا يمكن أن تتفاعل وتقوم بالنشاطات وتتبادل الآراء والأفكار والمقترحات وتتثاقف إلا من خلال إجراء الاتصال فيما بينها، وحسب الهيكلية المحددة كل في إطاره (وحدته) التنظيمية، بدءً من الخلية صعوداً حتى لجنة الاقليم، وأحد أبرز أشكال الاتصالات هو الاجتماع التنظيمي ورفع التقارير.

ويعرف **الاجتماع التنظيمي** بأنه لقاء يعقد لأكثر من شخص لتدارس موضوع (أو مواضيع) محددة والخروج بنتائج.

أهمية الاجتماع التنظيمي أنه:

- مكان التربية التنظيمية والتعبئة والتثقيف.
- عامل توحيد الآراء والأفكار في خطط وبرامج ومشاريع عمل.
- فيه تتم ممارسة النقاش والحوار الهادف والنقد ورفع التوصيات والمقترحات.
- وممارسة الديمقراطية المركزية.
- يتم فيه عمل المتابعة، والمراجعة والتقييم لتكليفات ومهمات الاجتماع السابق.
- صلة الوصل الرئيسية لأجزاء الجسم التنظيمي.

أصول الاجتماع (الجلسة التنظيمية):

- التثبت من النصاب القانوني (الحضور من الأعضاء).
- افتتاح الجلسة.
- طرح جدول أعمال الجلسة.

- مناقشة أعمال الجلسة نقطة نقطة حسب الجدول وحسب الزمن المحدد.
- كتابة محضر الاجتماع.
- الحفاظ على قدسية الاجتماع، واحترامه.
- الحفاظ على سرية ما يدور داخل الاجتماع.
- أخذ القرارات أو التوصيات بشكل أصولي.

محضر الاجتماع:

- يكتب على الورق الرسمي للتنظيم، ما أمكن.
- يسجل في بدايته جدول الأعمال.
- يحدد فيه مكان وزمان وأشخاص الاجتماع.
- يوقع الحاضرين على المحضر (أو أمين السر والمقرر).

يتضمن جدول الأعمال التالي:

- قراءة المحضر السابق.
- الوضع السياسي الراهن.
- التربية والتثقيف التنظيمي.
- الوضع التنظيمي (للخلايا والشعب..الخ).
- تنفيذ المهمات/الأعمال: (وهي أعمال أعضاء الإطار الثابتة أو الأساسية).
- التكليفات: توزيع أعمال مطلوبة على الأعضاء.
- الوضع المالي (الاشتراكات من الأعضاء، وأي إيرادات).
- ما يستجد من أمور.
- النقد والنقد الذاتي.
- التوصيات، والقرارات
- مكان وزمان الاجتماع القادم.
- الختام.

وعلى نفس هذه الخطوات وهذا النمط (الفتحوي) من الممكن – مع بعض التعديلات- أن تسير الاجتماعات النقابية، السياسية، الاقتصادية، المنظمات الشعبية... الخ.

مثال جدول أعمال
اجتماع شعبة (س) لحركة فتح في...

بسم الله الرحمن الرحيم

اليوم: الخميس التاريخ: ....

تم افتتاح الاجتماع الساعة السادسة مساءاً في مقر حركة فتح في مدينة ...، وذلك (باسم الله ومن أجل فلسطين)، وكان الحضور الأخوة لجنة الشعبة (س) وهم:

1. أحمد
2. أسعد
3. خالد
4. مريد

وتغيب عن الاجتماع

1. عبد الباري (بعذر المرض).
2. مسعود (بعذر عدم التبليغ).
3. ربحي (بدون عذر).

وكان جدول الأعمال كالتالي:

1. قراءة المحضر السابق ومتابعة التكليفات.

2. استعراض الوضع السياسي الراهن.
3. استعراض الوضع التنظيمي العام.
4. وضع الشعبة – الهياكل.
   أ- فعالية الأخوة في ا لهياكل.
   ب- متابعة التثقيف في الهيكل.
   ت- الالتزام المالي.
   ث- تنفيذ المهمات (الأعضاء في الأجنحة).
5. مشكلة الأخ عبد الله مع الأخ مسعود.
6. المشاركة في تنظيم مهرجان حلحول.
7. المشاركة في إحياء ذكرى الانتفاضة
8. التكليفات والتوصيات.
9. النقد والنقد الذاتي.
10. ختام الجلسة وتحديد موعد الجلسة القادمة.

إعداد وكتابة التقرير

التعريف:

يعرف **التقرير** بأنة وثيقة تتضمن عرضاً منهجياً لموضوع محدد، أو لنتائج استقصاء أو بحث أو اجتماع أودراسة بهدف التعريف والإخبار أو تقديم الأفكار والتوصيات وإحداث التأثير.

وكتابة التقرير من المهام المطلوبة من الأطر والمسؤولين والأعضاء، وأحد أهم وسائل الاتصالات المستخدمة.

مراحل اعداد التقرير:

أولاً: الاعداد

1. حدد هدفك من إعداد التقرير: من أنت وماذا تريد من التقرير؟
2. حدد الموضوع بذهنك بوضوح وهدف التقرير والذي إما أن يكون:

أ- الإخبار بإعطاء معلومات وحقائق أوإبلاغ نتائج.

ب- التأثير بتقديم مقترحات وتوصيات.

3. حدد هدف قارئ التقرير: ماذا يحتاج لمعرفته، ما الذي يعرفه سابقاً، كيف سأضيف له معلومات جديدة، وكيف سيؤخذ بالتقرير.
4. حدد المادة التي ستعدها للتقرير من خلال جمع المعلومات والحقائق والأفكار حول الموضوع وراجعها وتحقق منها وسجّلها.

ثانياً: الترتيب والتصنيف:

1. سجل هدفك في عبارة واحدة موجزة وجامعة وأختر عنواناً لك.
2. ادرس، سجّل، تخلص: أدرس الحقائق التي جمعتها وتخلّص من الأفكار غير المفيدة وسجّل الهام.
3. راجع التقسيمات الرئيسية للموضوع.
4. رتب أجزاء التقرير.
5. رتب المحتويات الداخلية في كل قسم.
6. تأكد من انسجام الاستنتاجات والتوصيات مع الحقائق والمعلومات.
7. راجع العنوان الرئيسي وعناوين الاقسام بدقة.

8. الاستعانة بالأشكال والهوامش والملاحق.

ثالثاً: كتابة التقرير:

1. الأسلوب: صادق ودقيق وموجز، وبلغة سلسة وواضحة، مع الالتزام بالخطوط العامة للتقرير.
2. استخدم كلمات وعبارات مفهومة لا طنانة ولا رنانة لا غريبة ولا دخيلة ولا مبتذلة، ولتكن واضحة واستخدم قواعد اللغة العربية.
3. لا تسهب ولا تسترسل، بل أوجز بما لا يؤثر على المعنى.
4. تجنب التكرار المملّ واستخدم الأمثلة الواقعية ولا تغرق بالتفاصيل ولا تحذف الحقائق.
5. من المناسب وضع أرقام وحروف للفقرات أوالأقسام.
6. من المناسب الاستعانة بالأشكال التوضيحية إن دعت الحاجة.
7. من المحبذ اشتمال التقرير على غلاف منفصل وعلى صفحة تحدد المحتويات.
8. أقسام التقرير يحبذ أن تتضمن المقدمة والموضوع مقسماً لأجزاء، والملاحق والأشكال التوضيحية، وخلاصة (أواستنتاجات أو خاتمة).

رابعاً: المراجعة:

بعد الانتهاء من الصياغة النهائية للتقرير وكتابته ينبغي إعـادة مراجعتـه مـن حيـث تـرابط المـادة وتسلسـل العـرض والدقة والوضوح والمصداقية والتأكد من الطباعة أوالكتابـة وعدم وجود أخطاء.

بناء شخصية الكادر

مفهوم البناء:

إن مفهوم البناء هنا يفترض صلاحية الأرض المعدة للبناء، وخلوها من الأمراض والانحرافات، حيث لا بناء في هذه الحالة إلا بانقضاء فترة العلاج والنقاهة (أو فترة التجربة).

إذن فالبناء يتم على أرضية ممهدة مستعدة للتقبل، وإلا فإن الأساسات لن تكون بالمتانة المطلوبة لتحقيق إمكانية تحمل ثقل المسؤولية، وبالتالي يتحقق البناء بالتربية والتثقيف والتدريب، بمعنى غرس المفاهيم والغايات والرؤى لدى الكوادر وإكسابهم شخصيات مسؤولة.

لذلك لا يقبل التنظيم بالأصل انضمام المخربين أوالمنحرفين أو المخرّصين والعابثين الفاسدين.

الشخصية:

تعرف **الشخصية** بأنها (الاسلوب العام المنظم نسبياً لنماذج السلوك والاتجاهات والمعتقدات والقيم والعادات والتعبيرات لشخص معين، وهذا الأسلوب هو محصلة خبرات الشخص في بيئته الثقافية من خلال التفاعل المجتمعي، التنظيمي.. الخ)، أو بطريقة أبسط فالشخصية تمثل البناء الخاص للفرد بالشكل والمضمون وأنماط سلوكه وطريقته في التكيّف مع البيئة المحيطة به، وأسلوبه الخاص في التعامل مع نفسه والآخرين.

ورغم تعدد نظريات (الشخصية)، فإننا سنعرض نظرية (كاتل) المعروفة **بنظرية العوامل الستة عشرة** والتي يرى أنها تحدد مفهوم أو تصور بناء شخصية الإنسان متقابلة كالتالي:

شخصية الإنسان متقابلة

1. الانبساط	الانعزالية
2. الذكاء المتفوق	الذكاء غير المتفوق
3. الانفعالي	الهادئ
4. السيطرة والتسلط	الخضوع والخنوع
5. كثرة الحركة	قلة الحركة
6. قوة الذات العليا (الضمير)	ضعف الضمير
7. الجرأة الاجتماعية	الخوف الاجتماعي
8. الليونة	الصلابة والشدة
9. الحذر والحيطة	الثقة وسلامة الطوية
10. الخيالية	الواقعية
11. الحدة والدقة (الأنانية)	عدم التكلف(الإنسانية)
12. الاحساس الدائم بالندم (القلق)	الطمأنينة والارتياح
13. التقدمية (التفكير المنفتح)	المحافظة
14. الاكتفاء بالذات	التعلق بالجماعة
15. الاهتمام بصورة الذات	الاهمال
16. شدة التوتر (غير آمن)	قلة التوتر (مرتاح البال)

إذن فهذه العوامل الأساسية حسب العالم(كاتل) التي تبنى عليها أو منها شخصية الفرد والإنسان. وما يهمنا في التنظيم السياسي في ظل هذه النظرية هو أن نفهم (شخصية) الإنسان الذي نستقطبه، أو الذي نتعاطى معه لنستطيع رسم خريطة الاتصالات به أو التعامل معه من جهة ثم القيام بعملية التربية والتثقيف والبناء لشخصيته بما يتوافق مع مفاهيم وقيم وأعراف التنظيم.

تربية الكادر

إن الكادر شخصية إنسانية مسؤولة، وتتكون شخصية الكادر كما يقول الأخ عثمان أبو غربية من أربعة عناصر (عوامل) يجب أن تصقل بالتربية والتثقيف هي:

1. العقل
2. الروح
3. النفس
4. الجسد

والتربية المتكاملة هي تلك التي تسعى الى تزويد كل عامل بأهليته الخلاقة والايجابية، من خلال تزويد **العقل**

بالمعارف والوعي والثقافة وسعة الأفق والحكمة والقدرة على التحليل والفهم السليم عبر تنمية مثل هذه القدرات والامكانيات العقلية بالمِران والتدرب المستمر. وتزويد الفرد **روحياً** ليكون صاحب ضمير حي ووجدان سليم يحب الخير والفضيلة ويتطبع بهما، ويؤمن بالله سبحانه، وبالحق ومبادئ العدل.

وتربية **النفس** على الشجاعة وقوة الارادة والمناقبية والسجايا كالوفاء والأخلاص والإيثار ونكران الذات والتضحية والكرم والصدق والصبر.. الخ.

وتربية **الجسد** باللياقة البدنية، والنشاط والقدرة على العمل والفعالية والإنتاج، فوظيفة الجسد هي الحركة والعمل (الفيزيائي) وبذلك فإن محاور العملية التربوية التثقيفية هي : الإيمان بالله، والوعي والمعرفة والضمير الحي وحب الخير والشجاعة وقوة الإرادة والعمل والنشاط.

يقول في ذلك المفكر د.علي شريعتي (أن ما يعطى لبناء الذات معنى هو وجود عقيدة ومِثال، والمفهوم الضمني لبناء الذات هو أن هذا البناء يتم من أجل الوصول لهدف ما أو القيام بعمل أو اتجاهات ما) ومضيفاً (إن

الإنسان بعمله يستطيع أن يغير الطبيعة، وكما أنه أيضاً يستطيع عن طريق أيديولوجية اجتماعية أن يغير نظامه الاجتماعي إلى النظام الذي يريد، يستطيع أن يغير نفسه بالعمل في حقل ذاته إلى الإنسان الذي يريد).

البناء بالمبادئ

إن المبادئ حقائق عميقة وأساسية لها تطبيق شامل، عليها يتم البناء ومنها تظهر خطوط التوجيه للسلوك الإنساني الذي تحكمه قيم سائدة.

والمبادئ أساسية لأنها تمثل الأرض أو المنارات على الأرض التي تتحكم في التطور الإنساني.

والمبادئ التي تحكم بشكل عام أي فكر أو فلسفة أو عقيدة ومنها حركة (فتح) هي كما يقول (ستيفن كوفي) التي تنطلق من:

1. **الإنصاف** والذي ينبع منه مفهومنا للمساواة والعدالة.
2. **الاستقامة** والنزاهة أساس الثقة والتعاون.
3. **الكرامة** الإنسانية، والحرية.

4. **خدمة** الآخرين والاهتمام بهم ورعايتهم.
5. **التميز في العطاء** والفعل، وتحفيز الآخرين.
6. **إطلاق الامكانات** وتطوير المواهب وتنميتها.
7. ونضيف (**التواصي بالحق والتواصي بالصبر**) كما يقول القرآن الكريم.. الخ.

التثقيــف

تعريف:

في مقابل أن التربية عملية اجتماعية أو تنظيمية تهدف إلى تكوين الفرد الانساني بالترافق مع نموه وفق معايير المجتمع، فإن **الثقافة**، وكما يقول المفكر العربي الجزائري مالك بن نبي فهي: تمثل الأفكار واسلوب الحياة في مجتمع معين، وهي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد لتصبح لا شعورياً تلك العلاقة التي تربط سلوكه باسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه لتشكل طباعة وشخصيته.

كما يمكن أن **نعرفها بأنها** (كل ما يتعلمه الانسان ويتصرف على أساسه مشاركاً الآخرين فيه، إذ أنها نمط للسلوك الإنساني، إضافة لكونها نمط من الأفكار والقيم التي تدعم ذلك السلوك).

مكونات الثقافة:

- العناصر المعرفية مثل التعليم والخبرة.
- المعتقدات.
- القيم والمعايير.
- الثقافة المادية، والحضارية.

خصائص الثقافة:

- إنسانية: أي أنها تخص الإنسان دون سائر المخلوقات.
- مكتسبة: أي أنها سلوك يتم تعلمه وتناقله عبر الأجيال.
- التراكم والانتقال: عبر الأفراد والأجيال.
- اجتماعية وتنظيمية: أي أنها تتم في المجتمع وفي التنظيمات عامة.
- إشباعية: تشبع حاجات الانسان البيولوجية والنفسية، حيث ترسم للأفراد أنماط حياتهم وطرق تفكيرهم وعاداتهم وتقاليدهم.
- متطورة ومتغيرة: أي أنها نامية باستمرار ومتغيرة دوماً سواء بالعام أو الخاص نتيجة البدائل والمتغيرات.

- متكاملة: بقدر من الانسجام بين عناصرها من الانسان ومكونات بيئته المادية والاجتماعية وتفاعلها.

التثقيف:

وهي عملية غرس الأفكار والمفاهيم والغايات والرؤى والتحليلات التي يقوم بها التنظيم تجاه كوادره، وعناصره لإكسابهم الوحدة الفكرية والثقافية التنظيمية المتكاملة، وتتم هذه العملية من خلال الجلسات والندوات واللقاءات مع القيادة والدورات التكوينية (التدريبية).

أشكال التغير الثقافي:

التغيّر الثقافي مرتبط بالتغير الاجتماعي فأحدهما سبب للآخر، وهو تطور في طور بطء العملية التغييرية وثورة أو طفرة في طور سرعتها، وكذلك الحال في التنظيمات السياسية والحركات الثورية.

وأشكال التغير في المجتمع.

1. التغيير التقني: وهو أسرعها حدوثاً ويميزه المخترعات والآلات وأبرزها حالياً الثورة المعلواتصالية.
2. التغير المتذبذب: صعوداً وهبوطاً، وخاصة في الاقتصاد والعمران كازدهار التجارة، ثم تخلفها ونمو المدن ثم اضمحلالها.
3. التغير الدائري المنتظم: وهو الذي يسير وفق أنظمة وقوانين، ومتدرج بما يشبه نمو الكائن الحي، فالثقافة تولد ثم تنضج ثم تشيخ ثم تندثر وهذا ينطبق على الشؤون الانسانية كالحركات السياسية والتنظيمات ما لم تتأقلم مع التغير القادم.

التفويض

التعريف:

إن التفويض يعني توزيع أعباء العمل أوالمسؤوليات، وهو من أسس اللامركزية في العمل في المؤسسات أوالتنظيم.

ويتم ذلك إما بتوزيع المسؤوليات أو المهمات للأعضاء في الاطار، وكما هو متعارف عليه في التنظيمات السياسية أو النقابية أو الاجتماعية.. الخ، أوبتخويل لبعض أعضاء الاطار بجزء من سلطات أو صلاحيات العمل لأمين سر (رئيس) الاطار أو المرتبة مما يعطي الشخص المفوَض حرية التفكير والتخطيط والتقرير.

والتفويض لا يلغي أن مسؤولية أمين السر أوالرئيس أمام الاطار الأعلى تبقى قائمة.

ارشادات لعملية التفويض:

1. تحديد **مجالات** التفويض والنتائج المتوقعة وعلاقات السلطة وتقاطع المعلومات وأوجه النشاطات منعاً للالتباس والازدواجية وتشتت المسؤولية.
2. **التراتبية** أو تدرج السلطة: فكلما كانت واضحة وفعالة حسبما هي مقرّة كلما كانت القرارات والتوصيات والاتصالات فعالة.
3. تتخذ **القرارات في نطاق وحدود سلطة المفوض** إليه بمعرفته، وتحال للاطار الأعلى المسائل التي تخرج عن نطاق هذه السلطة.
4. **وحدة القيادة**: وهي هامة في المجال نفياً لتناقض التعليمات والأوامر ولزيادة الشعور بالمسؤولية الفردية أو الاطار عن النتائج.
5. **تكافؤ السلطة والمسؤولية**: ففي ظل أن المسؤولية من حيث أنها التزام لا تفوض بهذا الفهم بمعنى أن يبقى الرئيس أو المسؤول الأول للاطار مسؤولاً عن إطاره أولجنته أمام إطاره أو مسؤوله الأعلى، فيجب أن تكون **السلطة** والتي نعني بها هنا: حق التصرف والصلاحية

المعطاة لأداء مهام معينة يجب أن تكون هذه السلطة متعادلة مع المسؤولية.

الصعوبات التي تعترض التفويض:

إن التفويض من حيث توزيع المهمات والمسؤوليات داخل الاطار[16]، وحسب نصوص النظام أو التفويض لبعض صلاحيات المسؤول الأول قد يصطدم بعوائق أبرزها:

- اعتقاد المسؤول (الرئيس) أنه أهم أو أحسن من يقوم بالعمل.
- افتقار الرئيس/القائد للقدرة على التوجيه.
- تعارض ذلك مع المفهوم الاداري-التنظيمي للرئيس.

---

[16] أشرنا الى أن الإطار هو الهيكل التنظيمي الذي يندرج فيه الأعضاء في أي منظمة او مؤسسة، ففي الحكومة مثلا يبدأ من الموظف ويتطور بالدرجات الى رئيس شعبة ومدير ومدير عام ووكيل مساعد الخ، وفي التنظيم السياسي حسب تقسيمات النظام الداخلي.

- شعور المسؤول الأول بعدم الأمان في عمله مما يدفعه لمقاومة التفويض أو توزيع الصلاحيات.
- التشبث بالمركزية والتي تعطي الاحساس بالاطمئنان لدوام الموقع.
- الخوف من تحمل مسؤولية المفوض إليهم.
- أن يكو العضو (المفوض إليه) في الاطار غير مبال أو مهمل أو سلبي ولا يرغب باتخاذ قرارات بذاته.
- مقاومة المفوض إليه خوفاً من الانتقاد أو لعدم وجود حافز أو لعدم الثقة بالنفس أو لاكتفائه بالعمل المناط إليه.

التحفيـــز

السلوك التنظيمي:

إن التفاعـل الحاصـل بـين المـؤثرات البيئيـة والعوامـل الشخصـية تتمثـل نتائجـه بسـلوك الفـرد فـي التنظـيم، ونـوع السلوك النـاتج يمكن ادراجه ضمن نوعين رئيسيين:

الأول: يتمثــل بســلوك أداء العمــل ويعنـــي قيــام الفــرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

والثـاني: يمثـل الـروح المعنويـة (وتسـمى سـلوك الرضـا عـن العمـل) وتعبـر عـن مسـتوى الإشـباع الـذي تتيحـه لـه عناصر وجوانب العمل من ناحية المشاعر الوجدانية.

دوافع السلوك:

إن الـدافع مـا هـو إلا عمليـة داخليـة فـي الإنسـان توجـه نشاطه نحو هدف في بيئته، وعليه فالدافعية تختص بتفسير سـبب السـلوك الانسـاني، وتنبعـث الـدوافع مـن الحاجـات

الاساسية المرتبطة بهرم أو سلّم (ماسلو) للحاجات الانسانية.

خصائص السلوك المدفوع:

يزداد نشاط الانسان بزيادة قوة الدافع أو الحافز ويظل سلوكه مستمرا حتى يُشبع الدافع، ومميزات هذا السلوك.

- **الغرضية**: حيث يوجه الدافع السلوك لتحقيق غرض/هدف معين.
- **النشاط** : ويزداد بقوة الدافع.
- **الاستمرار**: حتى انتهاء حالة التوتر، فالاتزان.
- **التنوع**: تغير النشاط لتحقيق الاشباع.
- **التكيف**: بمعنى شموله كافة أجهزة الجسم.
- **توقف السلوك**: بتحقق الغرض وهو اشباع الدافع (انظر الشكل رقم (10)) .

تعريف التحفيز:

يرتبط التحفيز بالأهداف النهائية للإنسان وبمشاعره وروحه المعنوية ودوافعه وسلوكه، بحيث يمكننا تعريف التحفيز بأنه: عملية استثارة مقصودة للدوافع، والحاجات والميول والاتجاهات والمعتقدات لدى الأفراد بغرض خدمتها لأهداف محددة.

ويمكننا تعريفها أيضاً بأنها العملية التي يقوم بها المسؤول التنظيمي لاستثارة حسّ العناصر للعمل أو اتقانه أو سرعة انجازه برفع الروح المعنوية.

ولتحقيق **الرضا** عن العمل فهناك عوامل أولها يمنع عدم وجود الرضا، وتسمي العوامل الصحية، وثانيها تساعد على تحقيق الرضا وتسمى العوامل المشبعة.

العوامل الصحية:

وهي العوامل التي يؤدي غيابها الى عدم تحقق الرضا عن العمل ولا يعني وجودها بالضرورة تحققه وهي:

- سياسات التنظيم وادارته.

- الاشراف والرقابة على المهمات.
- العائد[17] وشروط العمل.
- الاشراف والرقابة على العضو.

ويؤدي غياب هذه العوامل الى هبوط الروح المعنوية وتدني ناتج العمل.

العوامل المشبعة:

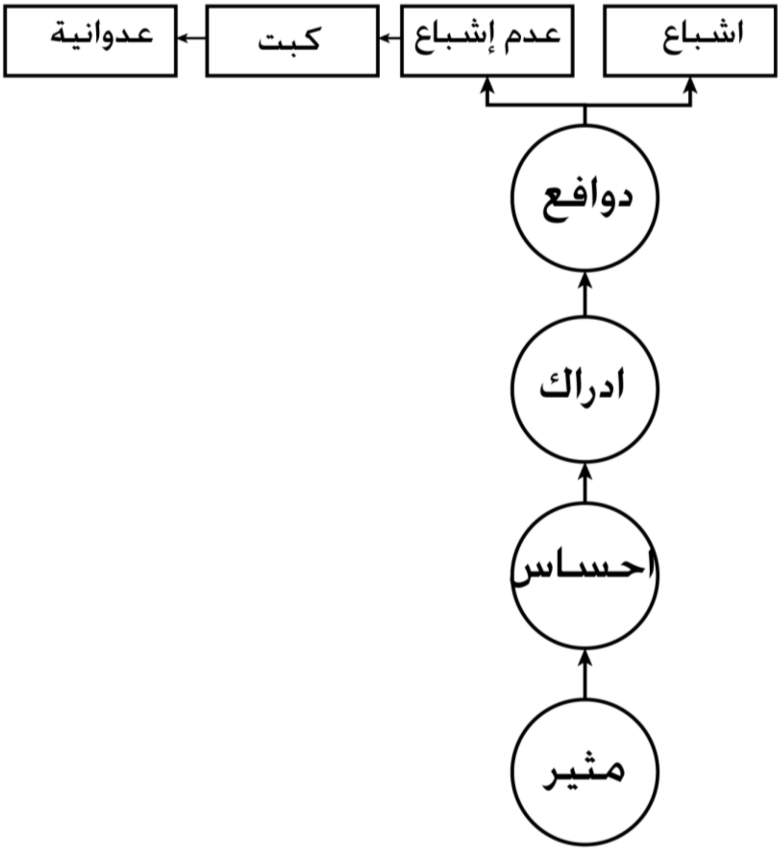
وهي العوامل التي تحث الفرد على بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أقصى عطاء، وتؤدي هذه العوامل لرفع الروح المعنوية وزيادة العطاء وقيمة العمل ويستطيع المسؤول التنظيمي أن يؤثر في هذه العوامل وهي:

- الانجاز الذي يدعو للفخر والاعتزاز.
- التشجيع والإشادة والثناء على العمل الجيد.
- الرغبة في العمل والاستمتاع بمواجهة تحدياته.
- تحمل المسؤولية دون الحاجة للرقابة المباشرة.

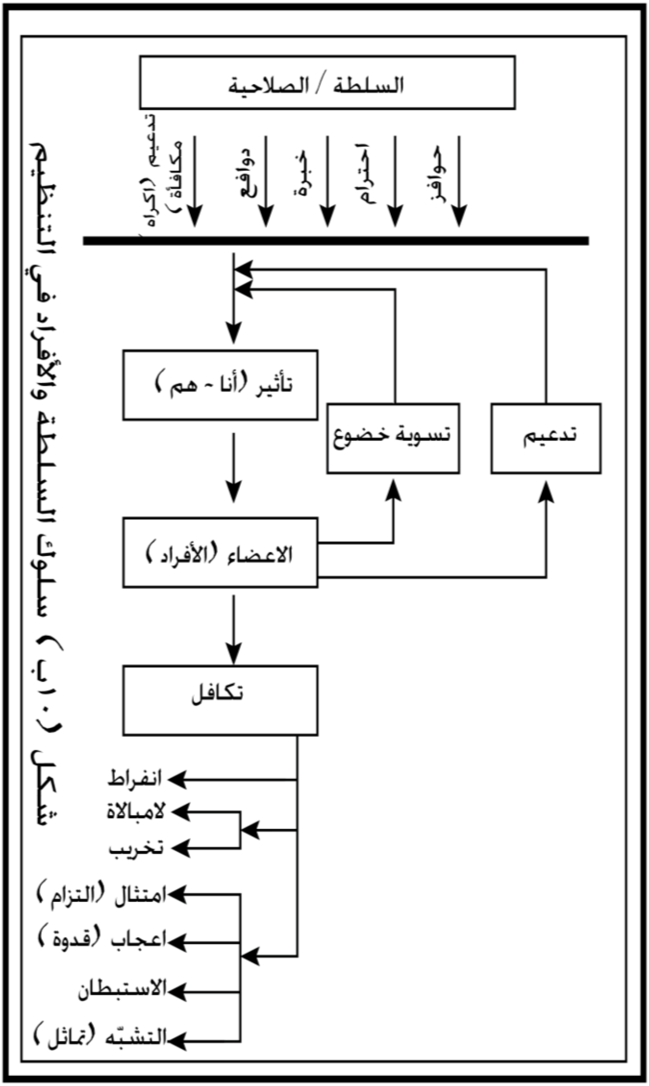
---

[17] في الحكومة والشركة هو العائد المادي أساسا، وفي التنظيم السياسي هو العائد المعنوي بحسن الاتصالات والثناء والمشاعر والاحترام، وتحقيق الهدف العام.

- النمو والتطوير أو الاجادة والتميز.
- الرغبة في تحقيق الانجاز.
- تحقيق الأمن والاستقرار.
- المناقشة أو تحقق المشاركة في صنع القرار.
- تحقيق رضا الله، و(أو) رضا النفس والضمير.



شكل (١٠أ) تكامل السلوك الإنساني



شكل (١٠ب) سلوك السلطة والأفراد في التنظيم

الانضباط والالتزام

التعريف:

يعرف **الانضباط** بأنه الاستجابة للنُظُم واللوائح، واحترام أداء الفعل، واحترام الوقت.

ويعرف **الالتزام** بأنه الايمان بالقضية، وفكر التنظيم وأهدافه وتحمل تبعات ذلك.

إما **الانتماء** فهو الاعزاز والنصرة والانتساب للتنظيم والولاء له.

مظاهر الانضباط الجيد:

1. تنفيذ نصوص النظام الداخلي واللوائح.
2. التقيد بقرارات اللجان أو الأطر العليا.
3. تنفيذ الأوامر بدقة وحماسة وروح معنوية عالية.
4. تقيّد المراتب الأدنى بالمراتب الأعلى تسلسلاً وتوجيهاً.
5. عدم مناقشة القضايا الداخلية خارج الجلسات.
6. الابتعاد عن المزاجية والفردية في اتخاذ القرار.
7. استثمار وقت العمل في العمل.

معنى الالتزام:

وحول الانضباط والالتزام يراجع النظام الداخلي لحركة (فتح) والذي يقرر ضرورة:

1. الايمان بالقضية وغايات الحركة والاستعداد للتضحية.
2. التقيد بخط التنظيم السياسي.
3. التقيد بالبرنامج السياسي للحركة وقرارات المؤتمرات.
4. التقيد بقرارات الحركة والدفاع عنها.

ولتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلي.

تحقيق الانضباط والالتزام:

ويتم تطبيق النظام الأساسي، وعبر توضيح أهميته من خلال.

1. التوجيه والارشاد.
2. المراجعة المستمرة للمهمات والتكليفات.
3. وضوح القرارات والتكليفات.
4. تطبيق النظام الداخلي واللوائح بعدالة وحزم.
5. تشجيع الأعضاء، وتحفيزهم والاشادة بالأداء الجيد.
6. اتخاذ الاجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
7. التقييم المستمر للأداء
8. أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

عدم تحقق الانضباط:

يستوجب ذلك من المسؤول عمل الأمور التالية:

- التحكم في انفعالاته.
- التأكد من توفر كل الحقائق اللازمة لاتخاذ قرار المحاسبة.
- التحدث مع العضو على انفراد، والاستماع لوجهة نظره.
- أن يكون حازماً وعادلاً.

- تأكيد الثقة في قدرة العضو على تجاوز الخطأ.
- التقيد بخطوات المحاسبة حسب باب العقوبات من النظام االداخلي للحركة، حال فشل التوجيه أوالتنبيه، والمحاسبة الشفوية أو نتيجة كبر الجرم أو تكراره، وبما يقع ضمن الاختصاصات.

الأمن والسرية في التنظيم

يجب ألا نتعامل مع الكادر بنفس القدر من زاوية توزيع المسؤوليات ولا بنفس القدر من زاوية إلقاء الأعباء، فلكل مقدرة محددة في اتجاه من الاتجاهات أو أكثر، ولكل دور أوأكثر ولا يوجد رجل (خارق) في التنظيم يتحمل كافة الأعباء.

وكما أن الاقليم والمنطقة والشعبة بحاجة لمسؤول للجنة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها فإنها من المتوجب أن يكون لديها ممثلا أمنيا كادرا متخصصا في الشأن الأمني، رغم أن الحفاظ على الأمن وحدود السرية واجب للجميع.

يقوم الكوادر عامة، وبالاخص المكلف بالأمن التنظيمي **بالحفاظ على أمن التنظيم** من حيث تحقيق:

1-سلامة الأعضاء أمنيا ونفسيا وعقليا

2-سلامة الوثائق والأوراق والمحفوظات

3-سلامة المقرات والمواقع والمنظمات التابعة

4-سلامة القيادات والأطر(الإطارات) الحركية

5-سلامة العلاقات والاتصالات

6-منع الاختراقات الأمنية من الأصدقاء والأعداء، خاصة في مرحلة الاستقطاب للعضوية.

7-سلامة التواصل عبر الشابكة=الانترنت، ومواقع التواصل الاجتماعي.

السلامة الامنية للكادر

من أهم شروط الكادر عامة، و الأمني منه خاصة في التنظيم السياسي أن يمتلك مجموعة من المواصفات:

1-التوازن النفسي والعصبي والجسدي، ما يمكن تحديده من خلال المقابلة التنظيمية (فترة الاستقطاب).

2-أن يكون له عائلة، أومتزوجا ويعيش مع عائلته وأولاده

3-معروف عنه الانضباط والالتزام، والابتعاد عن الثرثرة والبهرجة والتفاخر.

4-ذو سمعة طيبة، وألا يكون قد ارتكب جناية أو جنحة مخلة بالشرف أو الأمانة

5-الاستعداد للفهم والتدريب والتعلم ، و للعمل حتى في الظروف القاسية.

6-يجب ان يكون من مواصفات العضوأو الكادر أمنيا التحلي بالالتزام والصبر، وفهم السرية، والبصيرة، والدقة، والجدية، واعتبار الشك مدخل اليقين.

السرية

- للسرية بالتنظيم السياسي أشكال منها الحفاظ على سرية العضو عبر التعامل بالاسم الحركي حيث وجب، وعبر الحفاظ على الوثائق والملفات.

- التحفظ أو عدم الاسراف والتدقيق في استخدام وسائل الاتصالات من هاتف وشابكة=انترنت.

- الحفاظ على أمن الأعضاء والمجموعة بتنوع الأماكن والأوقات التي يتم فيها اللقاء.

- عدم الثرثرة أوالتحدث مطلقا عما يدور بين المسؤول والكادرمن شؤون داخلية.

-صيانة اللسان عن أي كلمة تدور في الاجتماعات التنظيمية.

- لكل شخص مساحة محددة من المعلومات لا يجب تجاوزها أبدا.

- المهمة (أي عمل) سرية متى ما ارتبطت بالوقت والتكليف والخطة.

الثورة والتغيير التنظيمي

تعريف:

الثورة ما هي إلا رفض للواقع القائم بهدف بناء واقع جديد أفضل عبر تغيير هذا الواقع القائم بأساليب ثورية أحداها العنف (الكفاح المسلح).

والثورة كتغيير يقابلها أساليب أخرى في المجتمعات لإحداث التغيير مثل الانقلاب أو الانتفاضة أو العصيان أوالمقاومة الشعبية، أو من خلال الممارسة الديمقراطية ومجالس النواب والحركات الاجتماعية وجماعات الضغط.

وما يهمنا في هذا هو التغيير التنظيمي أي داخل جسم التنظيم.

حيث يعرف **التغيير** بأنه عملية الانتقال من وضع مستقر مألوف الى وضع جديد. والتغيير عملية حتمية ناجمة عن تفاعلات مجموعة العوامل الداخلية والخارجية البيئية المؤثرة على جسم التنظيم، وهي عملية مستمرة استمرار النشاط والحياة.

أنواع التغيير:

أ – **التغيير الرئيسي**: وهو التغيير الجوهري الذي يمس المكونات الأساسية لأي نظام أو تنظيم مثل:

- غايات وأهداف التنظيم.
- الأساليب الأساسية للعمل التنظيمي.
- الهيكلية التنظيمية.
- تعديلات جوهرية على النظام أو اللوائح.
- تغييرات في المسؤولين بالمواقع الهامة.

ب – التغيير الثانوي مثل:

- لوائح عمل اللجان ووحدات التنظيم.
- الأهداف والأساليب والخطط الثانوية.
- استبدال أو نقل مسؤول من موقع لآخر.
- تعديلات بسيطة في طرق العمل.

ويختلف تصنيف التغيير من حيث هو رئيسي أو ثانوي من تنظيم الى آخر ومن قيادة أو قائد الى آخر، فما يراه البعض رئيسياً قد يراه فريق آخر ثانوياً.

مقاومة التغيير:

رد الفعـل الطبيعـي لأي عمليـة تغييـر(او ثـورة) هـو محاولة منعها علناً أو سراً، إما لاعتراض على ذات التغيير من منظور عقائدي أو فكري أو لعدم الرغبة في الانتقال لموضوع جديد غير مألوف وما يتطلبه ذلك من التأقلم، بالاضافة لبروز بعض **المخاوف** مثل:

- فقدان الخبرة.
- فقدان المهمة أو الموقع.
- فقدان المكانة أو الامتيازات أو السلطات.
- عدم القدرة على مسايرة التغيير.
- الخسائر المالية.
- البعد عن الزملاء.
- البعد عن مناخ العمل المعتاد عليه.

إحداث التغيير:

الخطوات الممكن اتباعها تنظيمياً لتحقيق ذلك هي:

- **التخطيط:** بمعنى تحديد الأهداف المتوخاة من التغيير وتحديد العناصر التي ستتأثر بالتغيير وكيفية معالجة الآثار الجانبية أو السلبية تبعاً لذلك.

- **الإعلام:** بمعنى الإخبار بتوضيح الحاجة للتغيير وأهميته للأعضاء، والتعبئة باتجاهه.

- **استطلاع الرأي**: من خلال (الاستمزاج) لآراء الأعضاء حول التغيير المستهدف تحقيقه أو(التشاور) مع الأطر والأعضاء المعنيين. ما يساعد على قبول التغيير المتوقع، إضافة الى أن استطلاع الرأي يزود القيادة بآراء ومفاهيم ومعلومات وحقائق جديدة لم ترد في الاعتبار حين بدء التخطيط للتغيير.

- **تحليل المعلومات**: التي تتوفر عن طريق الاستطلاع أو الاستمزاج واستخدامها في إعادة النظر في الخطة، والاعداد لتطبيق تجريبي أن أمكن، واتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجة السلبيات التي قد تنشأ، وتوفير (التدريب) اللازم لمواكبة التغيير.

- **التنفيذ** .
- **المتابعة** والمراجعة والتقييم.

الانتخابات والتغيير:

تعتبر الانتخابات من أهم طرق إحداث التغيير في التنظيمات بوصفها ممارسة ديمقراطية يتميز بها غالب التنظيمات.

إلا أن ترابط الانتخابات بالاختيار في مواقع معينة خاصة بالتنظيمات التي تعتمد المركزية الديمقراطية مثل حركة فتح يستدعي اعتبار التشاور والاستمزاج والاستطلاع كما هو المثال في تعيين أمين سر المنطقة أوامين سر الاقليم بالنظام، وكذلك الأمر في حالات الترفيع بالمراتب التنظيمية غير الانتخابية.

التدريب

تعريف:

يعرف التدريب (اعداد الكوادر) بأنه تلك: العملية الانسانية المنظمة المستمرة التي تكسب الفرد معرفة أومهارة أو قدرة أوأفكار لازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد.

ويحدد التدريب أيضاً باعتباره من أشكال التعليم والتثقيف بغرضه التعديل في السلوك والتغيير في الأداء. ويتم التدريب غالباً من خلال الدورات التكوينية (التأهيلية) التنظيمية.

متطلبات التدريب الناجح:

إن التدريب (التكوين) الناجح يتطلب توفير المتطلبات التالية:

- متدرب مؤهل علمياً.
- متدرب مهيأ وله رغبة.

- ادارة واعية ومتابعة.
- خطة تدريب سليمة.
- وسائل ايضاح متقنة.
- بيئة تدريب سليمة مكاناً وزماناً.
- توقيت سليم.

أهمية التدريب:

- زيادة المعرفة المتخصصة والمهارة المحددة.
- زيادة الانتاجية والكفاءة.
- رفع معنويات الأعضاء.
- تخفيض الأخطاء والتكاليف.
- استقرار التنظيم.
- إحداث التغيير (في المعرفة والفكر أو في المهارات أو في الاتجاهات) أو بالتأقلم مع البيئة.

العملية التدريبية:

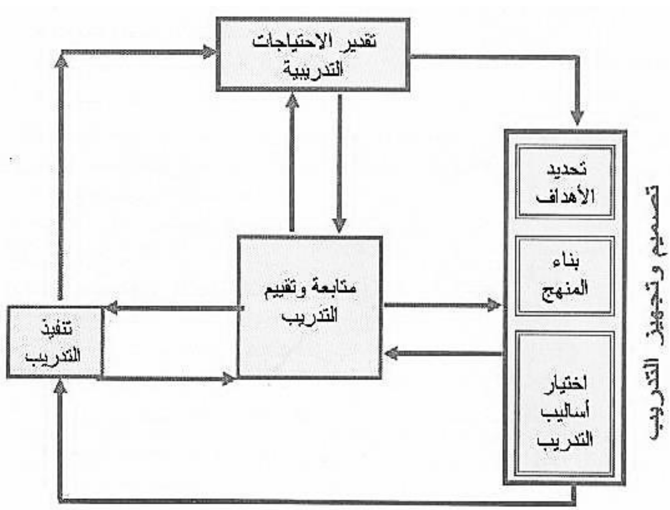
للقيــــــام بإعــــــداد دورة تنظيميــــــة، أو بنــــــاء مدرسة/مركز/أكاديمية للكوادر يتطلب الأمر القيام بعدد من الخطوات كالتالي:

- تحديــد **احتياجــات** التــدريب: بمعنــى التغيــرات أوالتطــورات أو المعــارف أو المفــاهيم المطلــوب إحداثها أو تعبئة الأفراد بها.
- صياغة **الأهداف**.
- **تصميم البرامج** والمادة التدريبية.
- **التنفيذ.**
- **التقييم**، والتطوير.

أساليب التدريب:

للتدريب أشكال عدة منها تدريب أثناء العمل أوالقيام بالمهمــة، والتــدريب فــي قاعــات المحاضــرات، والتــدريب المهني، وبرامج إعادة التأهيل وتأخذ مستويات عدة حسب نوع الأفراد والكوادر ومتطلباتهم.

ومن أبرز الأساليب المستخدمة في التكوين التنظيمي والتي تشمل 70% من البرامج التدريبية هو أسلوب المحاضرة، وهناك اسلوب الندوات، الاجتماعات، المناقشة المنظمة أو الحرة، واسلوب دراسة الحالة واسلوب لعب الأدوار،والعصف الفكري، وخريطة الدماغ.. الخ.



العمل بروح الفريق

تعريفات:

الجماعة عبارة عن وحدة تتكون من مجموعة أفراد اثنان فأكثر بينهم تفاعل اجتماعي متبادل على رأسه اللغة وعلاقات بسبب من وحدة الأهداف أو العمل أوالشعور...الخ، ويتحدد فيها للأفراد أدوارهم ومكانتهم، وتحكم الجماعة مجموعة من المعايير والقيم.

والجماعات الأولية كالأسرة والرفاق والقرية والعشيرة جماعات غير اختيارية، بينما **الجماعات الثانوية** كالتنظيمات عامة يكون الانتماء لها اختيارياً ولها أهداف وغايات محددة وتلزم أعضائها بالفكر أوالأهداف والعمل المشترك والهياكل المحددة والانضباط للقوانين واللوائح التنظيمية.

و**الفريق** في تعريفنا هنا فهو عبارة عن: مجموعة من الأعضاء –في تنظيم معين مثلاً – يعملون في مجالات تخصصية تعبر عن خبرات وامكانيات ومواهب كل عضو

في مجاله بغرض الوصول لأهداف المجموعة أو الفريق، والتي هي بالضرورة جزء من أهداف أو غايات التنظيم.

والعمل بروح الفريق هو عمل هذه المجموعات التي قد تكون ممثلة بأي وحدة تنظيمية بدء من الخلية فالحلقة فالشعبة..الخ، أو ممثلة باللجان المنبثقة عن الأطر وخاصة القيادية.

دورة العمل الجماعي:

يتكون العمل الجماعي أو بروح الفريق للمجموعة من مهمات الأعضاء التي يتم القيام بها بتصرفات أوسلوكيات تمكن من المحافظة على تماسك ووحدة المجموعة وتحقيق الأهداف معاً من خلال توزيع (أدوار) العمل. ومن الناحية المثالية فإن كل مهمة من مهمات العمل، تمر بمراحل **أربعة هي**:

- **المبادرة:** وتعني بتحديد أو تعريف طبيعة المهمة.
- **تكوين الأفكار:** وفيها تتولّد الاحتمالات والخيارات والوسائل والخطط للوصول للهدف.

- **الحكم/التطوير:** وتتضمن تطوير الأفكار والطريق البديلة لانجاز المهمة من المرحلة السابقة والهدف الأساسي للتطوير هذه محاولة انجاح الأفكار.
- **الانجاز:** وتبدأ عندما يتم اختيار البديل أوالبدائل ووضعها موضع التنفيذ.

أدوار الفريق:

إن الدور ما هو إلا مجموعة من التصرفات التي تخدم غرض معين وحددها عدد من العلماء بثمانية أدوار[18] ويمكن تصوير أفضل وصف لهذه الأدوار بواسطة الأهداف السائدة أو مهمات كل منها كالتالي:

1. **القائد:** يقوم بتحديد المهمة التي ستؤدى، ويحث الآخرين على القيام بها.
2. **رئيس الاجتماع:** يقوم بتحديد الأشخاص للعمل في المهمات ويستخدمهم فيها.

[18] من العلماء من حدد الادوار ب12 دورا .

3. **المبدع/المفكر:** يقوم بتوليد الأفكار المبتكرة لطرق مباشرة المهمة ويقدم بدائل مختلفة.
4. **المبتكر/المجدد:** يعمل على إيجاد الموارد في البيئة ويحدد فرص الافادة منها ويلتقط الأفكار من (المبدع/المفكر) ويجددها أو يطورها.
5. **المدير:** يطور الخطط للإفادة من الأشخاص وحل النزاعات بينهم.
6. **المنظِم:** يقوم بتطوير الخطط للإفادة من الوقت والمال والموارد المادية وبما يُنجِح الأفكار.
7. **المقيّم:** يقوم بتحليل الحالات (المهمات) كما يقوم بإصدار الأحكام على البدائل والخطط والنتائج.
8. **المنجِز:** يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط ويعطي اهتماماً خاصاً بالتفاصيل حتى انجاز المهمة.

* يلاحظ أنه يمكن لأي شخص في المجموعة أن يقوم بهذه الأدوار، ومع ذلك فللأشخاص أولويات تتطور مع الوقت، فقد يحب شخص ممارسة دور لاتفاقه مع شخصيته أو قيمه.. الخ، أو يرفضه.

* قد تتعارض الأدوار في طبيعتها وموقعها لتتقابل كالتالي:

القائد مقابل المدير

رئيس الاجتماع مقابل المنظِم.

المبدع/المفكر مقابل المقيّم.

المبتكر/المجدد مقابل المُنجز.

* يمكن ممارسة التشديد والضغط على أعضاء الفريق عندما:

- يكون هناك نقص بالموارد اللازمة لبعض العمل الجماعي الهام في ذلك الوقت.
- يتم إجبار الأعضاء على القيام بأدوار جماعية أقل تفضيلاً أو مرفوضة لديهم بسبب الافتقار لموارد أفضل.
- يتنافس الأعضاء الذين يتولون أدواراً جماعية متعارضة.
- لحل تعارض الأدوار مثلاً بين الابداع والتقييم على الفريق تحديد المرحلة التي تمر بها المهمة.

- بنـاء علـى أولويـات الفريـق (الخليـة فصـاعداً مـثلاً) من الممكـن تقليـل بعـض الأدوار الـى الحـد الأدنـى مـع ملاحظـة أن بعـض الأدوار تلقـى إهتمامـاً أكبـر خلال بعض جوانب العمل الجماعي.
- إن فريـق العمـل كتجميـع للأعضــاء يجـب علـيهم **التعاون** معاً للوصول للنجاح وتحقيق الأهداف من خلال قيامهم بأداء العمل مع بعضهم البعض.

وإلا فشـل عمـل الفريـق إذا لـم يكـن هنـاك **تنــاغم** كامل بين أعضاء الفريق في الأدوار والمهمات.

إدارة الوقت

إن أهم هدف للكادر في إدارة الوقت هو أن يجد لنفسه وقتا أكبر تحت تصرفه، وهو الجزء الهام الذي يمكنه أن يدعي ملكيته فعلاً، فالوقت الخاص ضروري للتفكير والتخطيط وحل المشكلات بأسلوب مبدع.

وإدارة الوقت تعبر عن القدرة على إدارة الذات أكثر منها إدارة الوقت نفسه.

مضيّعات الوقت:

- المعوقات الهاتفية، والشبكات الاجتماعية.
- الزوار غير المتوقعين.
- الاجتماعات المجدولة وغير المجدولة.
- الأزمات.
- عدم وجود أهداف وأولويات ومواعيد للإنجاز.
- مكاتب مزدحمة وعدم تنظيم شخصي.

- محاولة انجاز الكثير بسرعة وتقدير الوقت بدون واقعية.
- عدم وجود أو وضوح الاتصالات والارشادات.
- معلومات غير ملائمة أو غير دقيقة أو متأخرة.
- التردد والتأجيل والتسويف والمماطلة.
- عدم القدرة على قول (لا).
- مسؤولية وسلطة مضطربة.
- ترك المهام قبل انجازها.
- نقص الانضباط الذاتي.

أساليب ادارة الوقت:

من الممكن المساعدة في التحكم في الوقت من خلال (1) مفكرة المكتب،أو مفكرة الهاتف النقال،أو مفكرة البريد الالكتروني. (2) إعداد قوائم يومية أو اسبوعية على دفتر يوضع في الجيب أو في الهاتف النقال، يتضمن النشاطات المطلوبة اتمامها، (3) أوراق الخطط، (4) التأمل والتفكير.

الاستفادة المثلى من الوقت:

إن استطعت تطبيق خمساً أو ستاً من هذه الأفكار فلن تكون قد ضيعت وقتك فيها:

1. خذ وقتاً للقيام بالتخطيط.
2. حدد الأولويات.
3. حدد مواعيد الانتهاء من المهمات.
4. قم بمهمة واحدة في كل مرة.
5. استخدم وقتك المفضل بشكل فعال.
6. تعلم كيف تصنع القرار.
7. أجب على المذكرة الأصلية.
8. حدد أوقات بداية ونهاية الاجتماعات.
9. تخلص من شيء ما كل يوم.
10. كف عن التأجيل، وقم بتقديم ساعتك ثلاثة دقائق.
11. حافظ على طاولة مكتبك خالية.
12. لا تخطط لأن تعمل خارج النشاط أو التكليف.
13. تعلم كيف تفوِض.
14. كافئ نفسك.

التقييـــم

إن التقيـيم للعمـل أو الأداء وقيـاس الكفايـة مصـطلحات تعني القدرة على تحقيق الهدف المحدد أو النسبة بين الجهد المبذول والنتيجة المتحصل عليها. إن المعيـار لقيـاس الأداء هـو المسـتوى المطلـوب تحقيقـه فـي المهمـة أوالعمـل كمـاً وكيفاً.

تحليل مهمة العمل:

تحليل المهمة عمليـة منظمـة لتحديد العناصـر الأساسـية للمهمة وتـوفير المعلومـات اللازمـة لاتخـاذ القـرارات بشـأن المهمة، ويتم تحليل المهمة أو العمل أوالنشاط على أساس:

1. **أهداف المهمة** من حيث المحتوى أو المطلوب من المكلف بالمهمة من واجبات وسلوك.
2. **المتطلبات** للكادر من المعرفة والقدرات والمهارة والخبرة المطلوبة للقيام بالمهمة المطلوبة.
3. **بيئـــة العمـــل** ممثلـــة بظـــروف العمـــل ومســـتوى المسؤولية المطلوبة.

تقييم الأداء:

يتم تقييم العمل في التنظيم من خلال ممارسة النقد والنقد الذاتي، ومن خلال المراجعة المستمرة عبر:

- **الاجتماعات** الدورية للوحدات التنظيمية بدءً من الخلية فصاعداً.
- **التقارير** الدورية سواء العامة أو الخاصة بموضوع معين.
- **اللقاء** مع المسؤول الأول.
- **المؤتمرات** الحركية (منطقة، اقليم، عام).

أما الأساليب المستخدمة للتقييم والقياس لأداء العضو، فإنها قد تعتمد على التقدير لجوانب القوة والضعف في أداء الفرد وسلوكه، أو باسلوب **التقييم على أساس الأهداف والخطة** الموضوعة بمعنى أن يقاس الأداء بمدى تحقيقه للخطة والأهداف الموضوعة، وهناك **مقاييس تدريجية** تتم وفق عدد من العوامل كل منها يتكون من عدد من المكونات الأصغر، ويمكن اعتماد **التقييم حسب المواقف**، ولكن خطورته تكمن في التركيز على المواقف السلبية

فقط. أما اعتماد **السلوك** كمحدد لقياس الأداء فمن الممكن استخدامه بسلامة في الأعمال الرتيبة(=الروتينية) والمحددة بوضوح، ولكن قد يؤدي ذلك لخطأ التعميم، والذي يعني إعطاء العضو تقييماً واحداً في صفات مختلفة بناء على انطباع تم تكوينه من خلال صفة من صفات العضو، وأما المقياس الأخير الممكن استخدامه فهو **المقياس التراتبي،** حيث يصنف الأفراد تراتبياً حسب مستوى الأداء بشكل تنازلي، وقد يتم ذلك إما حسب الأداء الكلي أو حسب عدد من العوامل.

معوقات التقييم:

- التأثر بصفة معينة في الحكم على العضو.
- التشدد أو التساهل من جانب المسؤول.
- تأثر المسؤول (أو القائد) بسلوك وانتاجية العضو في الفترة الأخيرة السابقة للتقييم.
- التحيّزات الشخصية للمسؤولين.
- الاتجاه نحو إعطاء تقديرات أو تقييمات وسطية.
- تحكم الفئوية أو الجهوية أو المصالح المادية.

الرقابـــة

التعريف:

وقد يطلق عليها المحاسبة أو السيطرة أحياناً، وتُعرّف بأنها: (قياس أعمال المرؤوسين وتصويبها بغرض التأكد من أن أهداف النشاط أو التنظيم التي وضعت لتحقيقها قد أنجزت).

كما يعرف د. محمد عليش وظيفة **الرقابة** بأنها (عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة والأوامر والتعليمات الموجهة...الخ، إنما تنفذ بدقة وعناية، كما تعني الرقابة بالتحقيق من أن النتائج التي حققها القائمون على التنفيذ تطابق تماماً ما تتوقعه الادارة "القيادة" وتصبو إليه).

كما تعرف **الرقابة** أيضا بأنها المراجعة الدورية ومتابعة التنفيذ للتحقق من الالتزام بأهداف الخطط والبرامج والتكليفات والسلوكيات، والحكم على النتائج من حيث المستوى والكمية بمقابلة هذه النتائج بالأهداف المقررة.

إن **غرض الرقابة** هو تقرير ما إذا كان الأعضاء وأجزاء التنظيم المختلفة يحققون التقدم نحو أهدافهم التي خططوا لتحقيقها، فبالتخطيط يتم اختيار الأهداف ورسم الاستراتيجية وتحدد الأساليب المطلوبة.

أما الرقابة فتحاول تعزيز النجاح ومنع الاخفاق عبر التزويد بوسائل الرقابة لإنجازات أو أعمال العناصر، اللجان، الادارات، الهياكل، والتنظيم ككل.

مراحل الرقابة:

تتكون عملية الرقابة من عدد من المراحل كالتالي:

1. **تحديد المعايير** أو النُظُم التي يتم بموجبها المراجعة وقياس مدى التقدم، من حيث التحقق أو النقص، نحو الأهداف.
2. **قياس الأداء** الفعلي بموجب المعايير التي تم تحديدها وملاحظة مدى الانحرافات عن هذه الأسس، وتحديد الأخطاء، (مع حماية العضوية عبر التحقق من الانضباط).

3. **اتخـــاذ الاجــراءات** الضـــرورية لتصـــحيح الأخطـــاء أوالانحرافات عن المعايير، وفي حركـة (فتح) كمثـال، فـإن الرقابـة والمحاسـبة محـددة فـي النظـام الأساسـي للحركـة من خـلال البـاب الـذي يتعـاطى مـع المخالفـات التنظيمية وأشكال العقوبات المتخذة.

أنواع الرقابة:

1. الرقابـة **المباشـرة**: وتـتم عـن طريـق الملاحظـة الشخصية للمسؤول على أعمال العناصر.
2. الرقابـة **غيـر المباشـرة**: وتـتم مـن خـلال الاجتمـاع الحركـي، أو مـن خـلال التقـارير، ومـن خـلال المؤتمرات الحركية.

وقد تقسم حسب التوقيت الى :

أ – **رقابة وقائية (سابقة)** بخلق ظروف تجعل من الصعب حدوث انحرافات عن المعايير.

ب – **رقابــة أثنــاء الأداء**، حيـث تجـري التعـديلات كلمـا ظهرت حاجة لذلك.

ج – **الرقابة اللاحقة** وهي تلك الرقابة التي تركز على الانجاز التنظيمي السابق.

خصائص نظام الرقابة الفعال:

كي يكون نظام الرقابة فعالاً، فأنه يتطلب مشاركة أجزاء التنظيم المختلفة، دعم القيادة العليا، وتخصيص الموارد الكافية.

ومن الممكن أن يكون لنظام الرقابة الفعال **خصائص** عديدة أبرزها:

1. أن يكون مقبولاً من قبل أعضاء التنظيم.
2. التركيز على نقاط الرقابة الهامة والخطيرة.
3. أن يكون اقتصادياً.
4. أن تكون المعلومات دقيقة.
5. التوقيت المناسب.
6. سهولة الفهم.
7. المرونة: بالتكيف مع المتغيرات المستجدة على التنظيم، كتغيير الخطط والأهداف.

8. أن يشير الى الأخطاء ويحدد مرتكبيها ويبيّن طرق معالجتها وتصويبها.
9. أن يعكس الهيكل التنظيمي.
10. أن يكـــون موضـــوعياً، فيـــؤدي الـــى الأجـــراء التصـــحيحي للانحرافـــات والمخالفـــات بتحديـــد الاجراء أو العقاب المناسب.

حل النزاعات

تعريف:

يعـرف المفكـر (هـوغ) النـزاع بأنــه يمثـل (تعارضــاً مصلحياً (الأهداف والقيم)، وسلوكاً ينتج فـي متن أو آليـة الادراك أو الرؤية)، حيث قد يكون هناك نزاع فردي نفسي أو نزاع في الجماعة وبين الجماعات أو نزاع تنظيمي.

بينما يطرح د. محمد القريوتي بأن **النـزاع أوالصـراع** هـو (إرباك أو تعطيل للعمل ولوسائل اتخاذ القرار مما يصـعب عملية المفاضلة والاختيار بين البدائل).

وتختلف حدة التناقضات والصراعات في التنظيمات، فقد تقتصر على الاختلاف في الـرأي وتعدد البـدائل، وهو أمـر مرغـوب ويقـود الـى التفكيـر الناقد والـى الابـداع والابتكـار والتغيير بدل التقوقع والجمـود، وفـي ذلـك يـرى (هيغل) أن قـــانون التغيــر الاجتمــاعي التـــاريخي هـــو التناقضـــات والصراعات.

وقد تصل التناقضات الى حد الشقاق والانفصـال متـى مـا عجزت إدارة الصـراع عن حفظ التـوازن التنظيمـي أو إذا

ارتبطـت النزاعـات بأبعـاد خارجيـة أو أجنبيـة، أو بنوايـاً مبيتة.

مراحل النزاع:

1. مرحلة المعارضة الكامنة.
2. مرحلة الادراك.
3. مرحلة السلوك.
4. مرحلة مخرجات الصراع (النزاع).

نتائج النزاع:

أولاً – يـؤدي الصـراع (أو النـزاع) فـي المؤسسـة الـى انخفـــاض الانتاجيـــة، واخـــتلال شـــبكة المعلومـــات والاتصـــالات، وتـــدني قـــدرة الأعضـــاء علـــى التركيـــز والانجـاز، وزيـادة الضـغط النفسـي والقلـق وتـدني الشـعور بالثقة، وأخيراً نقص عام في قدرة التنظيم على الانفتـاح. وهذا ما تمثله النظرة التقليدية للنزاع أو الصراع.

ثانياً: رغم ما للنزاعات من طابع سلبي، غير أنه قد يكون لها أحياناً نتائج ايجابية مثل الحث على التغيير، وعلى انتقاد القرارات ذاتياً، وعلى إيجاد حلول فعلية للمشاكل، وإنماء الموارد، والوقاية من النتائج المدمرة التي تؤدي لها قمع النزاعات مثل التخريب والتجنح، وأخيراً تقوية اللحمة وشعور الأعضاء بانتمائهم للمؤسسة (التنظيم) وإحياء المعايير والأدوات والقيم في المؤسسة، وهذا ما تمثله النظرة الحديثة للنزاعات في التنظيمات أوالمؤسسات.

ومن الشكل المرفق شكل رقم (11)، فعندما تكون وتيرة الصراع (النزاع) مناسبة قد تتبعه نتائج ايجابية (كما يقول المفكر هوغ)، بشرط ألا تكون ذات وتيرة عالية جداً فترتد سلبية على التنظيم.

يشكل النزاع بذاته عائقاً يهدد نمو التنظيم، بل صاعقاً يفجر آليات النمو والتطوير، ولا يتعين الهدف بسحق النزاعات بل بجعلها منتجة، فمن حيث كونها مصدراً للاختلال تحرك النزاعات أو آليات اتزان، تسمح للمؤسسة بلوغ توازن يكون أفضل من توازنها السابق ويؤمن لها النمو.

إدارة النزاعات (الصراعات):

لا يوجد الصراع أو النزاع إلا في متن العلاقات الاجتماعية. وهو يظهر حين يدرك الفاعلون التضارب بين مصالحهم وتصرفاتهم.

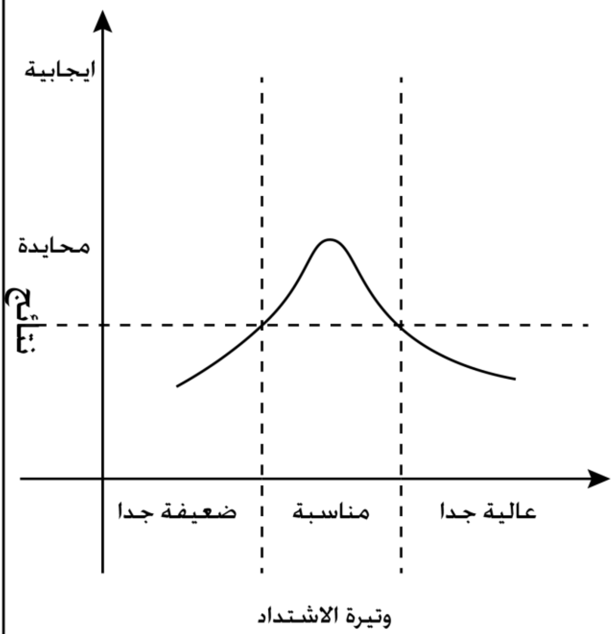
من هنا يستحيل حل النزاع دون تدخل أطراف أخرى (وسطاء) والشكل المرفق يبين أنماط حل النزاعات الخمسة (شكل رقم 12). والتي تتراوح ما بين التنافس، التعاون، التكيف، التجنب، أو التفاوض، وكل ذلك بحسب الميل لإشباع حاجات الآخرين أو الحاجات الخاصة.

حل الصراعات:

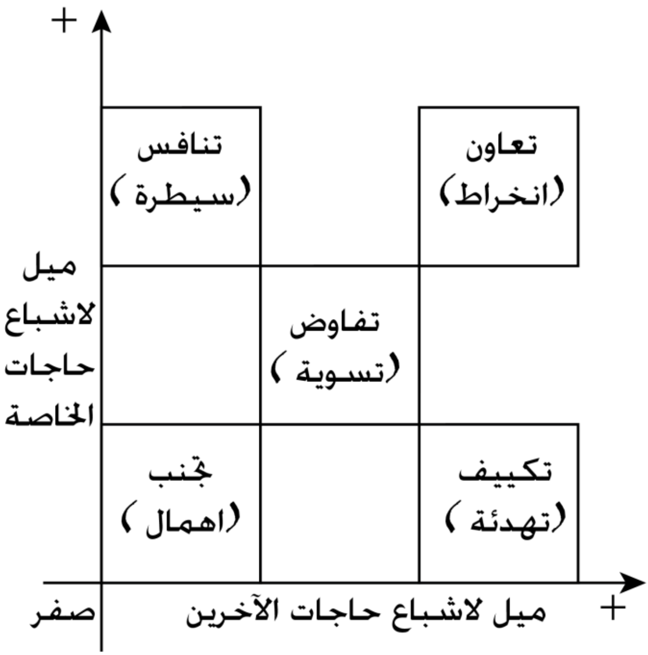
حيث يمكن للمسؤول أو الكادر كأحد السبل التقليدية لحل الصراعات اتخاذ الخطوات التالية:

1. تحديد **الأدوار** (الواجبات والمسؤوليات لكل مهمة) بشكل واضح ومحدد.

2. ممارسة الرئيس أو المسؤول سلطة التنسيق: عبر **حسم الخلافات والزام الأعضاء** احترام القرارات والنظام وتنفيذه.
3. إيجاد نوع من **التكامل** التنظيمي: من خلال تعيين مكلفين اتصال بين الدوائر التي تشترك في اتخاذ القرار أو عن طريق تشكيل لجان (تنسيق) من ممثلي كافة الجهات ذات العلاقة المشتركة في بعض الأمور.
4. توضيح الأهداف العامة (الكبرى) ذات الأولوية على الأهداف الثانوية (الصغرى).
5. الاستعانة بالاطر العليا، أو الجهات الاستشارية أوالمرجعية أو الاحتكام للنظام الداخلي والمؤتمرات.



شكل (١١) وتيرة اشتداد التنازع ونتائجه



شكل (١٢) خمسة أنماط لحل النزاع

النظام الداخلي

النظام:

إن النظـام –فـي أحـد تعريفاتـه- يعنـي مجموعـة مـن المعطيـات التـي يـتم معالجتهـا وتمثـل مُـدخلات معينـة الـى وحدة التشغيل، أو الأنشطة والعمليات، لتعطـي ناتجاً نطلـق عليه اسم المُخرَجات كما هو شأن (الحاسوب) الـذي تدخلـه المعلومات والبيانات فيعالجها وينتج منهـا مخرجـات جديـدة بحسـب عمليـة المعالجـة. وهكـذا مـن الممكـن أن نعـرّف "التنظيم" كنظـام مفتـوح (ارجع الـى الشـكل رقـم 1) إلا أن **التعريف التقليدي للتنظيم (المنظمة) يشتمل علـى عناصر خمسة** أحدها توفر – النظام الداخلي – كالتالي :

1. جماعة من الأفراد.
2. يلتقون ويؤمنـون بأهداف واحدة ومبادئ وأسـاليب عمل متفق عليها.
3. يجمعهم إطار واحد (هيكل تنظيمي).
4. يقومون بعمل مشترك.
5. يلتزمون بلائحة داخلية (نظام داخلي).

النظام الداخلي:

في حركة (فتح) يطلق على دستور أولائحة الحركة اسم (النظام الداخلي).

ويعرف **(الدستور)** بأنه القاعدة التي يعمل بمقتضاها، وهو القانون الضابط لشكل الدولة ونظام الحكم فيها ومدى سلطتها أزاء الأفراد، ورغم استخدام المصطلح (دستور) في عدد من النقابات، إلا أنه غالباً ما يكون لصيق بالدولة. أما (النظام الأساسي) أو اللائحة أو النظام الداخلي فهو (مجموعة المبادئ والقواعد والأسس التي تحكم العلاقات الداخلية في التنظيم).

أهم **مواصفات النظام الداخلي** (اللائحة):

1. إنه يحدد طبيعة العلاقات بين العناصر والقيادة.

2. يحمل قدسيّة خاصة (احترام)، ويجب الالتزام به وتنفيذه.

3. إنه قابل للتغيير والنظام نفسه يحدد هذه الآلية للتغيير.

4. أنه المرجع الأول لحل الخلافات والاشكالات، فلا اجتهاد في موضع النص، وأن هناك هيئات محددة لها حق التفسير لبنود اللائحة.

هيكل بناء النظام:

1. مقدمة نظرية عن التنظيم.
2. الاسم والمقر.
3. الأهداف والأساليب والوسائل.
4. العضوية: أنواعها، الحصول عليها، شروطها.. الخ.
5. هيكل التنظيم وأطره: وفي فتح تبدأ بالخلية فالجناح فالشعبة فالمنطقة ثم الاقليم ثم المجلس الثوري فاللجنة المركزية والمؤتمر العام.
6. طبيعة العلاقات من حيث التدرج في أطر التنظيم والانتخابات.. الخ
7. المالية.
8. العقوبات.

تحقيق (النظام الداخلي):

إن الالتزام وتطبيق أو تحقيق النظام الأساسي وقواعده التنظيمية هو أيضاً من مهام المسؤول التنظيمي، والتي تتحقق بحسب النظام الداخلي لحركة (فتح) بالتالي:

1. اعتبار المؤتمرات الحركية أعلى سلطة قيادية حال انعقادها.
2. ممارسة القيادة الجماعية عبر عمل اللجان على أسس التعاون والتكامل والتضامن والمشاركة.
3. خضوع القيادات للمؤتمرات وخضوع المراتب الأدنى للمراتب الأعلى.
4. تحقيق المساواة بين الأعضاء بخضوع الجميع لنظام الحركة الداخلي، ولوائحها وأنظمتها وقراراتها، بجعل الكفاءة والاخلاص والفعالية والوعي والتضحية معيار الحكم على الأعضاء ومقاييس التدرج في السلم التنظيمي.

(في الشكل المرفق لاحقا رقم 13: **التطور السليم للعضو في التنظيم**)

الماضي	الحاضر
يفكر ويعمل لوقت محدد	يعمل في أي وقت لخدمة القضية
يعمل في مكاتب التنظيم فقط وبالمناسبات	يعمل في أي مكان
يستخدم اموال الحركة	يستخدم امواله لخدمة القضية
يركز على المواضيع	يركز على النتائج
يتسلق السلم التنظيمي	يصنع سلم تطوره الذاتي
يقوم بالأمور المكلف بها فقط	يبادر، ويعمق مستوى عمله
يحتفظ لنفسه بالمعلومات، والحلول	يشارك المعلومات، والحلول
لا صوت له	واثق بدوره ضمن أدوار الفريق
يعتمد على وسائل التواصل الاجتماعي	يعتمد على التواصل الانساني
يركز على المعلومة	يركز على التعلم من الجماهير
يتلقى المعلومات فقط	يثقف نفسه ومحيطه

المبادئ الاثنا عشر لكي تكون إنساناً متميزاً

1. **نشّط ذاكرتك**، ومرّن عقلك،لتفكّر بشكل منظم: اقرأ، ابحث، تأمل، ارصد الحقائق، وعالج المعلومات وادرس الواقع المحيط بك وحصّن نفسك بالإيمان بالمبادئ والعقائد السليمة.
2. **ارسم لنفسك وحياتك أهدافاً**: أهدافاً وغايات قصيرة وطويلة المدى، وراجعها بشكل دوري، فالتغيّر والتطور سمة الحياة.
3. **اعرف أين تضع قدميك**: لا تتخلّ عن التخطيط ووضع البرامج وإرادة الفعل بتناغم، فهما عملية منظمة مستمرة، مربوطة دوماً بطبيعة الأهداف وتغيّرها.
4. **العمل يعني أن لا تهمل الساعة حول معصمك؛** احترم الوقت، وتعلم الدقة في المواعيد وإنجاز العمل

بإتقـان وتفـان "وقـل اعملـوا، فسـيرى الله عملكـم ورسوله والمؤمنون".

5. **"وان من البيان لسحراً":** عبّر عن أفكارك وآرائك واحتياجاتك بأقصر وقت وأوجز عبارة وأسلَس منطق وبصدق.

6. **اجعل عقلك متفتحاً**: استخدم عقلك (الظاهر) ولا تهمل قواك الروحية (الباطن)، تقبّل البدائل للمواضيع أو الحلول للاشكالات وتخيّر الأقرب أوالأصلح أو الأحوط.

7. **"وجادلهم بالتي هي أحسن"**: لا تبتئس من مخالفيك الرأي، بل تعلم احترام الرأي والرأي الآخر، فليس المقصود بالنقاش التغلب على الآخرين أو إفحامهم.

8. **خلق الله لك لساناً واحداً واذنين اثنتين:** لا تتحيّز ولا تجمُد، ولا تتردد، ولا تقاطع، وتعلم فن الاستماع للآخرين.

9. **"أحب لأخيك ما تحب لنفسك":** ابتسم، اضحك، أحب الآخرين وعاملهم بالحسنى "أحسنوا الى مبغضيكم" كما يقول المسيح عليه السلام.

10. **خلق الله الناس مختلفين:** تعامل مع الأنماط المتعددة للشخصيات بصبر وجلد، بمودة وسعة صدر.

11. **أعط كل ذي حق حقه**: كما أن لوطنك ولعملك حقاً، كذلك لأسرتك ولنفسك، فلا تهمل وقتك الآخر وأقضه بالانشراح والنشاط أو الاسترخاء والاستمتاع بهواياتك المفيدة.

12. **"فأما الزبد فيذهب جُفاء":** لا تتفوه إلا بما ينفع الناس، فلا تقل إلا خيراً وطيباً وصادقا ومفيدا وحقا، وكن حازماً في الحق، ولا تهادن أهل الباطل.

المراجع والمصادر

تم إعداد هذا الكتاب استناداً للمراجع التالية:

1. د. عبد العزيز مصطفى وفيصل علي، أسس الإشراف، دائرة شؤون الموظفين قسم التطوير الوظيفي KNPC.

2. د. زكي محمود هاشم، تنظيم وطرق العمل، جامعة الكويت، الكويت 1984.

3. د. أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت 1989.

4. د. محمد عبد الفتاح و د. محمد الصحن، الادارة العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، بيروت 1989.

5. د. عبد الغفار حنفي، ادارة الأفراد، الدار الجامعية ، بيروت 1989.

6. د. صالح ذياب وآخرون، أسس التربية، دار الفكر، عمان 1990.

7. د. محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي، ديوان المطبوعات الجامعة ، الجزائر 1990.

8. فتح: التعبئة والتنظيم: دراسة الاتصالات وبناء العلاقات في التنظيم – بكر أبو بكر، تونس 1992.

9. فتح : التعبئة والتنظيم: دراسة تحفيز سلوك الأداء التنظيمي، تونس 1992.

10. فتح : التعبئة والتنظيم: دراسة التخطيط، تونس 1993.
11. فتح: التعبئة والتنظيم: دراسة اعداد وكتابة التقرير، تونس 1993.
12. فتح: التعبئة والتنظيم: دراسة الاجتماع التنظيمي، تونس 1993.
13. فتح: التعبئة والتنظيم: دراسة القيادة التنظيمية، تونس 1994.
14. مدرسة الكوادر، دراسة الولاء والانتماء، محاضرة في مدرسة الكوادر – فتح، الكويت 1989.
15. فتح: التعبئة والتنظيم: دراسة تنمية مهارات التدريب (التكوين التنظيمي)، بكر أبو بكر، تونس 1993.
16. ستيفن كوفي، العادات السبع للقادة الاداريين، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1996.
17. مدرسة الكوادر، دراسة اتخاذ القرارات، محاضرة في مدرسة الكوادر – فتح، الكويت 1989.
18. د. مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة، المؤسسة الجامعية، بيروت 1990.
19. مدرسة الكوادر، دراسة بناء واعداد الفريق، محاضرة في مدرسة الكوادر – فتح ت، الكويت 1998.
20. وليام داير، بناء الفريق، الاشكالات والبدائل، جامعة برجهام يونغ.

21. دراسة: الديمقراطية والمركزية الديمقراطية، محاضرة في مدرسة الكوادر – فتح، الكويت 1989.
22. مدرسة الشهيد ماجد أبو شرار لإعداد ا لكوادر، دراسة بناء شخصية الكادر، فلسطين، رام الله 1997.
23. بكر أبو بكر، ورقة حول كيف ننظم التفكير، رام الله 1998.
24. مصطفى شاويش، الادارة الحديثة، دار الفرقان، عمان 1993.
25. د. كامل المغربي وآخرون، أساسيات في الادارة، دار الفكر، عمان 1995.
26. بكر أبو بكر، مفاهيم لا بد منها، اللجنة الوطنية الفلسطينية للمهرجان العالمي الـ 14، رام الله 1997.
27. د. فاروق زلاطيمو، دراسة ادارة الوقت، مدرسة الشهيد ماجد أبو شرار لإعداد الكوادر، رام الله 1997.
28. د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان 1993.
29. ج.ب هوغ و د. ليفيك وموران، الجماعة السلطة والاتصال، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت 1991.
30. عثمان أبو غربية، التنظيم بين النظرية والتطبيق في تجربتنا.
31. النظام الأساسي لحركة التحرير الوطني الفلسطيني (فتح) الصادر عن المؤتمر الخامس لحركة (فتح) عام 1989.

32. النظام الداخلي لحركة فتح الصادر عن المؤتمر السادس للحركة عام 2008.
33. هدي زويلف ومحمد القريوتي، مبادئ الادارة – نظريات ووظائف، جمعية عمال المطابع التعاونية، عمان 1984.
34. مصطفى شاويش، الادارة الحديثة، دار الفرقان – عمان 1993.
35. خالد الحسن، محاضرة قواعد العمل السياسي، التعبئة والتنظيم لحركة (فتح)، تونس 1987.
36. د. سعد عبد الرحمن، السلوك الانساني، مكتبة الفلاح، الكويت 1877.
37. د. توما خوري، الشخصية، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت 1996
38. محمود الناطور، حركة فتح بين المقاومة والاغتيالات، مركز الناطور، عمان، 2014
39-د.محمد اشتية، موسوعة المصطلحات والمفاهيم الفلسطينية،المركز الفلسطيني للدراسات، رام الله،2009
40-حركة فتح، الثقافة الوطنية للأعضاء، فلسطين 2007
41-حركة فتح، التنظيم والاتصالات والتخطيط، البرنامج التعبوي،فلسطين، 2008
42-حركة فتح،تطوير قدرات القيادات الشابة، البرنامج التعبوي، فلسطين 2007

43-حركة فتح،التدريب الإداري والتنظيمي، البرنامج التعبوي،فلسطين، 2010

44-حركة فتح، تحقيق الفوز في قيادة الحملة الانتخابية، البرنامج التعبوي، فلسطين، 2012

45-حركة فتح، فن الاستقطاب وكسب الأعضاء، البرنامج التعبوي، فلسطين 2018.

46-د.جمال محيسن، مداخلة سياسية تنظيمية في دورة اعداد القيادات الجامعية-رام الله، 2018

47-د.أحمد غنيم، مداخلة تنظيمية حول الانتماء في التنظيم ، محاضرة لعام 2018

48-محمود العالول، مداخلة تنظيمية حول الانتماء والالتزام، دورة أريحا 2015.

49-دلال سلامة، مداخلة تنظيمية في دورة جامعة القدس المفتوحة-دورا الخليل-2017

50-د.كمال سلامة، دراسة استنهاض فكر وعمل حركة التحرير الوطني الفلسطيني-فتح،2017

51-محمد القاروط ابورحمة وآخرون،أنماط القيادة،منهاج تدريب القيادة والادارة، الامن العام.

52-موقع حركة فتح، مفوضية الاعلام والثقافة والتعبئة الفكرية، حركة فتح. 2017

53-مقدمة الاخ روحي فتوح للكتاب الذي صدرت الطبعة الاولى منه عام 1998.

54-ورقة تنظيمية للاخ د.ناصر القدوة حول: كيف نستخدم العمل السياسي في تحقيق الانتصارات.

54-كتاب المرساة في فن التدريب الصادر عن التعبئة الفكرية في حركة فتح 2018.

55-هاني الحسن، فتح بين النظرية والتطبيق، كراس حركي.

* (نشرت الطبعة الأولى من الكتاب في العام 1998م،من اصدار مكتب المنظمات الشعبية في حركة فتح، والمكتب الطلابي المركزي، وهذه الطبعة الثانية، وهي مزيدة ومنقحة)

فهرس الدليل

مبــادئ المسؤولية التنظيمية

انتهى